

Opinnäytetyö YAMK

Liiketoiminnan kehittäminen

2020

Laura Raunio-Muntola

# URHEILUSEURAN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN

– Tanssiurheiluseura Bolero Ry

Laura Raunio-Muntola

# URHEILUSEURAN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN

- Tanssiurheiluseura Bolero Ry

Asiakkaat odottavat tänä päivänä palvelulta paljon. Myös vaatimukset urheiluseurojen toimintaa ja laatua kohtaan ovat kasvaneet. Nykypäivänä asiakkaat eivät osta puhtaita tuotteita tai palveluita, vaan he ostavat mieluummin kokemuksia, jotka ovat heille arvokkaita. Tutkimusten mukaan asiakaskokemukseltaan parhaat yritykset menestyvät. Hyvät asiakaskokemukset vähentävät asiakaspoistumaa ja saavat nykyiset asiakkaat suosittelemaan palveluja lähipiirilleen. Palvelumuotoilusta onkin tullut Suomessa merkittävä ilmiö. Se nähdään keinona edistää yritysten kilpailukykyä sekä erityisesti tapana vastata ihmisten alati kohoaviin odotuksiin ja vaatimuksiin palvelua kohtaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Tanssiurheiluseura Bolero Ry:n asiakaskokemuksen nykytilaa. Tutkimuksen avulla pyrittiin ymmärtämään asiakaskokemusta. Tavoitteena oli tunnistaa palvelun epäkohtia ja löytää arvonluonnin mahdollisuuksia sekä kehittää toimivia suosituksia palveluiden parantamiseksi. Työ rajattiin koskemaan vain seuran lapsiharrastajia, sillä lapset nähdään potentiaalisina tulevaisuuden seuratoimijoina. Koska lapsiharrastajat ovat vielä nuoria, kokemuksia kartoitettiin lasten vanhemmilta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena palvelumuotoilun prosessia apuna käyttäen. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui Boleron lapsiharrastajien vanhempien haastatteluista sekä tutkijan suorittaman havainnoinnin avulla kerätystä aineistosta. Kerätty aineisto esitettiin asiakaspersoonan, palvelupolun sekä empatiakarttatyökaluja hyödyntäen.

Tuloksista kävi ilmi, että asiakaskokemukseen vaikuttivat vahvasti palvelun synnyttämät tunteet. Tanssiseuran palvelut herättivät asiakkaissa iloa, nautintoa, hauskuutta ja rohkeutta. Seuran tulisikin korostaa näitä piirteitä entisestään. Vastaavasti negatiivisia tunteita, kuten epätietoisuutta ja epävarmuutta, aikaan saavia tekijöitä tulisi pyrkiä vähentämään.

Suurempi asiakaskunta mahdollistaisi nykyisten asiakkaiden haaveiden toteuttamisen, joten seuran on tehtävä löydettävyyden ja tunnettavuuden eteen töitä. Tärkeimmäksi kehitysideaksi nousi nykyisten asiakkaiden suosittelun hyödyntäminen, sillä tutkimuksen mukaan lasten vanhemmat olivat halukkaita suosittelemaan palvelua tuttavapiirilleen. Lasten vanhemmat haaveilivat myös omasta tanssiharrastuksesta, mutta sitä rajoittavana tekijänä oli aika. Siksi heillä voisi olla oma tanssitunti samanaikaisesti lasten tuntien kanssa.

## ASIASANAT:

Asiakaskokemus, asiakaskokemuksen kehittäminen, palvelumuotoilu, palvelupolku

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Business Administration, Business Development

2020 | 51 pages, 1 appendice

Laura Raunio-Muntola

# DEVELOPING CUSTOMER EXPERIENCE OF THE SPORTS CLUB

- Tanssiurheiluseura Bolero Ry

Today, customers have high expectations for services. Also, the function requirements for modern sports clubs have increased. Today's customers do not only buy products and services, but want experiences that are valuable to them. According to latest research, companies with superior customer experience tend to succeed in the marketplace. A good customer experience reduces customer drop-off rates and increases the spread of positive word of mouth. Service design has become a phenomenon in Finland. It is used to increase a company's competitiveness in the marketplace and to meet customers' ever-rising expectations.

The purpose of this thesis was to examine the current state of customer experience in Tanssiurheiluseura Bolero Ry. The survey aimed to better understand customer experience. The aim was to identify flaws in the service, to identify opportunities for value creation, and to develop plausible recommendations for improving service. The survey was focused on childrens' experiences.

The study was conducted qualitatively using the service design process. The empirical data consists of the interviews with parents and observations by the researchers. The collected material was presented using the persona template, service path, and empathy map tools.

The results showed that customer experience was strongly influenced by the emotions generated by the service performed. The most common emotions were joy, pleasure, fun, and courage. The club should therefore emphasize these features even more. Similarly, functions that caused negative emotions, such as uncertainty, should be reduced.

A larger customer base would make it possible for current customers to fulfill their dreams, thus the club must work to increase brand awareness. The most influential development idea was to utilize current client recommendations, as the research showed that the parents were willing to recommend the service to their acquaintances. The parents were also planning their own dance activities, but were limited by time. If the parents' plans were implemented, they could have their own dance class at the same time as their children.

## KEYWORDS:

Customer experience, development of customer experience, service design, service path.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Taustaa	6
1.2 Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaus	7
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	8
<b>2 ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN</b>	<b>12</b>
2.1 Kokonaisvaltainen asiakaskokemus	12
2.2 Mitä hyvä asiakaskokemus tarkoittaa?	13
2.3 Onnistuneen asiakaskokemuksen hyötyjä	17
2.4 Asiakaskokemus kilpailueduksi	18
2.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen	20
2.6 Palvelupolku osana asiakaskokemusta	21
2.7 NPS asiakaskokemuksen mittarina	23
<b>3 TUTKIMUS ASIAKASKOKEMUKSEN NYKYTILASTA</b>	<b>27</b>
3.1 Tutkimuksen toteutus	27
3.2 Asiakaspersoonat	28
3.3 Palvelupolku	32
3.4 Empatiakartta	36
3.5 NPS-tulokset	38
<b>4 POHDINTA</b>	<b>40</b>
4.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	40
4.2 Työn luotettavuus	44
<b>5 YHTEENVETO</b>	<b>48</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>50</b>

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko.

## KUVAT

Kuva 1. NPS. Satisfaction Continuum by Anissa Keeler (Balfanz & Lowe 2019).	25
Kuva 2. Asiakaspersoona 1 - Aloittelija Alma.	29
Kuva 3. Asiakaspersoona 2 - Harrastaja Hanna.	30
Kuva 4. Asiakaspersoona 3 - Kilpailija Kimi.	31
Kuva 5. Palvelupolku - Aloittelija Alma.	33
Kuva 6. Palvelupolku - Harrastaja Hanna.	34
Kuva 7. Palvelupolku - Kilpailija Kimi.	35
Kuva 8. Empatiakartta lasten vanhemmista.	36
Kuva 9. NPS-tulos - Tanssiurheiluseura Bolero Ry.	38
Kuva 10. Kehitysehdotukset pähkinäkuoressa.	41

## KUVIOT

Kuvio 1. Palvelumuotoilun prosessimalli (Koivisto ym. 2019, 43).	10
Kuvio 2. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen osatekijät (mukaillen Ahvenainen 2017).	12
Kuvio 3. Asiakkaalle luotavan arvon muodot (mukaillen Löytänä & Korkiakoski 2014, 18.)	14
Kuvio 4. Hyvä asiakaskokemus (Korkiakoski 2019, 51).	15
Kuvio 5. Eniten arvoa tuottavat tunteet (Korkiakoski 2019, 71).	20
Kuvio 6. Palvelutuokiot palvelupolulla (mukaillen Tuulaniemi 2011, 79).	22
Kuvio 7. NPS eli Net Promoter Score (Korkiakoski 2019, 66).	24

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa

Asiakkaat odottavat tänä päivänä palvelulta paljon. Sen tulee tuottaa heille arvoa ja hyötyä, josta he ovat valmiita maksamaan tai muuten uhraamaan aikaansa sen kuluttamiseen. Lisäksi asiakkaat odottavat, että palvelut ovat ymmärrettäviä, helppokäyttöisiä sekä helposti saatavilla. Samaan aikaan asiakkaat odottavat kuitenkin entistä räätälöidympiä kokemuksia, henkilökohtaista otetta sekä yksilöllisiä tarjouksia ja etuja. He toivovat, että heidän asiakassuhdettaan arvostetaan. (Koivisto ym. 2019, 22-23.)

Tänä päivänä yritykset eivät kilpaile pelkästään parhaasta tuotteesta tai palvelusta. Ne pyrkivät ennemmin kaikkien elementtien parhaaseen yhdistelmään saadakseen kilpailuetua ja luodakseen ylivoimaisen asiakaskokemuksen. Nykypäivän asiakkaat eivät osta puhtaita tuotteita tai palveluita, vaan he ostavat mieluummin kokemuksia, jotka ovat heille arvokkaita. (Breschi ym. 2017.) Forrester Customer Experience -tutkimuksen mukaan asiakaskokemukseltaan parhaat yritykset ovat kannattavampia. Niiden asiakkaat ovat tyytyväisiä, ja siksi he myös pysyvät yrityksen asiakkaina. Näiden yritysten asiakkaat eivät ole yhtä hintaherkkiä kuin muiden yritysten asiakkaat. Tyytyväiset asiakkaat luonnollisesti myös suosittelevat näitä yrityksiä normaalia enemmän. (Gerdt & Korhikoski 2016, 17.) Asiakaskokemuksen mittaaminen antaa hyvän kuvan siitä, missä asioissa yritys on onnistunut ja missä sen tulisi kehittyä edelleen.

Asiakkaat ovat yrityksen toiminnan elinehto. Yhtä lailla kuin yritys tarvitsee asiakkaitaan pitääkseen liiketoiminnan käynnissä, yhdistys tarvitsee harrastajia voidakseen jatkaa toimintaansa. Mitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat, sitä todennäköisemmin he pysyvät yhdistyksen asiakkaina jatkossakin. Odotukset ja vaatimukset myös urheiluseurojen toiminnalta ja laadulta ovat kasvaneet. Ammattimainen ote tekemisessä on vahvistunut eikä ammattimaisuus ole enää vain suurten kilpaseurojen piirre. (Koski & Mäenpää 2018.) Seurojen toiminta perustuu usein suurilta osin vapaaehtoistoimintaan. Vapaaehtoinen toimija voi olla hallituksen puheenjohtaja tai kerran vuodessa seuran järjestämässä tapahtumassa auttavan käden tarjoava apuri – ja kaikkea siltä väliltä. Koska urheiluseurojen toiminta on vahvasti vapaaehtoisten harteilla, on tärkeää, että tekijöitä on tarpeeksi. Vapaaehtoisten sitoutuminen onkin Koski & Mäenpään (2018) mukaan nykyisin lyhytaikaista ja uusien vapaaehtoisten löytäminen koetaan vaikeaksi.

Urheiluseurat ovat pääsääntöisesti voittoa tavoittelemattomia, yleishyödyllisiä yhdistyksiä. Yleishyödyllisen yhdistyksen on toimittava yleiseksi hyväksi, mikä tarkoittaa, että yhdistys ei voi keskittyä toiminnassaan pelkästään varojen hankkimiseen tai suljetun henkilopiirin hyväksi toimimiseen. (Siipola 2017.) Vaikka tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa, seura tarvitsee kuitenkin tuloja välttämättömien kulujen, kuten tilavuokran, sähkön, veden, valmentajapalkkioiden sekä urheiluvälineiden kustantamiseen. Samaan aikaan vastassa on saman alan kaupallisia yrityksiä. Asiakkaan saattaakin välillä olla vaikea erottaa näitä kahta toisistaan. Kilpailu harrastajista on kovaa. Koska asiakaskokemuksen rooli on viime vuosina noussut merkittävästi ja tulee yhä nousemaan, myös urheiluseurojen tulee kiinnittää siihen huomiota.

## 1.2 Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Tanssiurheiluseura Bolero Ry:n (myöhemmin Bolero) tarjoamien palveluiden käyttäjäkokemuksen nykytilaa asiakkaan näkökulmasta. Tanssiurheiluseura Bolero Ry on vuonna 1974 perustettu turkulainen tanssiurheiluseura, joka tarjoaa tanssia kaikenikäisille. Seuralla ei ole palkattuja työntekijöitä, vaan se toimii täysin vapaaehtoisten voimin. Suurin osa opettajista on tosin palkattuja ammattiopettajia.

Tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään asiakaskokemusta paremmin, tunnistamaan palvelun epäkohtia ja löytämään arvonluonnin mahdollisuuksia. Näiden perusteella pyritään kehittämään toimintaehdotuksia asiakaskokemuksen parantamiseksi. Työn tavoitteena on parantaa palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen tanssiseuran asiakkaiden tyytyväisyyttä seuran palveluihin.

Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Minkälaisista tekijöistä syntyy hyvä asiakaskokemus?
- Miten asiakaskokemusta voidaan parantaa?

Työ on rajattu koskemaan vain tanssiseuran lapsiharrastajia. Koska lapsiharrastajat ovat vasta 4-7-vuotiaita, on kokemukset kartoitettu lasten vanhemmilta. Tarkasteluun valittiin seuran lapsiharrastajat, sillä seura haluaa tällä hetkellä panostaa erityisesti lapsiin. Bolero onkin tehnyt viime aikoina uudistuksia sekä muokannut palveluita erityisesti lapsiharrastajia silmällä pitäen. Se sai alkuvuonna 2019 Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämän rahoituksen Tanssijan polku -nimiselle hankkeelle. *”Seuratoiminnan kehittämistuki on tarkoitettu lasten ja nuorten liikuntaharrastuksen lisäämiseen sekä monipuolisen*

*organisoidun liikunnan kehittämiseen. Hankkeen tavoitteena on muun muassa saada seuralle lisää harrastajia sekä monipuolisempia kursseja. Hankeaikana seuran toiminnassa mukana oleville lapsille ja nuorille järjestetään mahdollisuuksia vaikuttaa omaan harrastukseensa ja kannustetaan heitä olemaan osana seuratoimintaa.”* (Tanssiurheiluseura Bolero Ry 2019.) Lapsiharrastajien kautta luodaan pohja tulevaisuudelle. Ajatuksena on, että mahdollisesti juuri näistä lapsista tulee tulevaisuuden seuratoimijoita, tanssiesikuvia tai tanssinopettajia.

Asiakaskokemus valikoitui tutkimusaiheeksi, sillä seura haluaa laajentaa asiakasymmärrystä ja saada syvällisempää tietoa lapsiharrastajien sekä heidän vanhempien kokemuksista. Kerätyn tiedon perusteella seura voi kehittää lapsiharrastajien palvelutarjonnan sisältöä ja pyrkiä vaikuttamaan lasten ja heidän vanhempiensa asiakastyytyvyyteen.

### 1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuskohteesta halutaan lisää tietoa, ja siksi se on myös tarkoin valittu. Tarkoituksena on siis hankkia suppeasta kohteesta mahdollisimman paljon tietoa, ymmärtää aihetta paremmin ja tämän avulla tuottaa uutta tietoa. (Ojansalo ym. 2014, 105.)

Forrester Researchin (2019, 20-21) mukaan elämme nykyään asiakkaan aikakaudella ja parhaiten pärjäävät yritykset, jotka ymmärtävät asiakkaiden tarpeita ja tuottavat asiakkaille mieleisiä asiakaskokemuksia. Palvelumuotoilusta onkin tullut Suomessa merkittävä ilmiö. Se nähdään keinona edistää yritysten kilpailukykyä sekä erityisesti tapana vastata ihmisten alati kohoaviin odotuksiin ja vaatimuksiin palvelua kohtaan. Palvelumuotoilu on muotoiluun perustuva osaamisala, joka on erikoistunut palvelujen, asiakaskokemusten sekä palveluliiketoiminnan ihmislähtöiseen kehittämiseen. (Koivisto ym. 2019, 20-21, 33-34.) Palvelumuotoilussa keskitytään pieneen määrään ihmisiä suuren joukon sijaan, mutta pureudutaan syvälle perimmäisiin syihin. Juurisyiden löytäminen auttaa oivaltamaan, miten palvelua tulisi muuttaa, jotta se loisi tavoiteltuja positiivisia kokemuksia. (Kronqvist 2016.) Asiakkaan ottaminen mukaan palvelun kehittämiseen edistää suunnittelua, tiedon kulkua ja arvon rakentumista. Palvelu onkin asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutusprosessi. Palvelumuotoilua hyödyntävät niin yri-



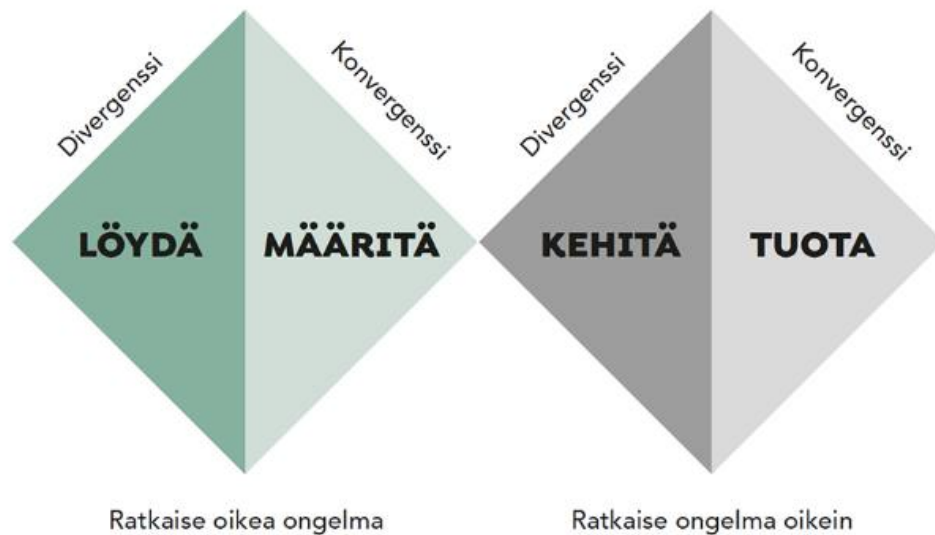
tykset, julkiset sektorit kuin voittoa tavoittelemattomatkin organisaatiot, sillä se antaa selkeän toimintamallin ja yhdistää liiketoiminnan ja yrityksen tavoitteet asiakkaan näkökulmaan. (Tuulaniemi 2011, 67, 95, 117.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on palvelun käyttäjälähtöinen kehittäminen ja asiakastarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen. Tarkoituksena on luoda käyttäjän kannalta helpokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia. Yrityksen näkökulmasta tavoitteena on luoda vaikuttavia, taloudellisesti kannattavia sekä kilpailuetua edistäviä palvelukonsepteja. (Ojasalo ym. 2014, 71-72; Koivisto ym. 2019, 34.) Palvelumuotoilun avulla voidaan tuottaa myös innovaatioita joko täysin uusina palveluina tai kehittämällä olemassa olevia palveluja. Tarkoituksena on vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin. (Koivisto ym. 2019, 34.) Palvelumuotoilua voisi Rantasen (2016, 43) mukaan kutsua myös kokemusten muotoiluksi. Kyse ei ole pelkästään palvelumuotoilusta, vaan nimenomaan ihmisten kokemuksista; mitä tietyssä palvelutilanteessa tapahtuu sekä mitä lisäarvoa kussakin kohtaamisessa syntyy. Kyse on arvon luomisesta. Jotta palvelumuotoilu onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla luomaan kokemuksia, tulisi yrityksen pyrkiä ymmärtämään asiakkaan tunteita ja sen avulla miten tuottaa asiakkaalle paras mahdollinen kokemus. (Rantanen 2016, 43, 55.)

Palvelumuotoilun prosessi esitetään usein pohjautuen brittiläisen Desing Councilin vuonna 2005 esittelemään Tuplatimanttiprosessimalliin. Ensimmäinen timantti on ”ongelman tunnistaminen”, jonka aikana pyritään tunnistamaan ongelmat tai löytämään arvonluonnin mahdollisuuksia. Toinen timantti on ”ratkaisun kehittäminen”, jonka aikana kehitetään tunnistettuun ongelmaan tai mahdollisuuteen ratkaisu. Tuplatimantissa on neljä päävaihetta: löydä, määritä, kehitä ja tuota. On hyvä huomata, että aikaisempiin vaiheisiin on mahdollista aina palata ja vaihetta voidaan toistaa, kunnes vaiheen katsotaan antaneen tarpeeksi hyvän lopputuloksen. (Koivisto ym. 2019, 42-43.)

Löydä-vaiheessa kerätään tietoa yrityksen tavoitteista sekä asiakkaiden tarpeista. Erityisesti mielenkiinnon kohteena on asiakkaiden käyttäytyminen, motiivit ja unelmat. Määritä-vaiheessa analysoidaan ja tulkitaan kerätty tieto ymmärrykseksi, jonka lopputuloksena tulisi syntyä määritetty ongelma tai mahdollisuus. Kehitä-vaiheessa ideoidaan tunnistettuun ongelmaan tai mahdollisuuteen erilaisia ratkaisumalleja. Ideoinnin apuna käytetään syntynyttä asiakasymmärrystä ja erilaisia ideointimenetelmiä. (Koivisto ym. 2019, 44-46.) Tässä työssä käsitellään palvelumuotoiluprosessin vaiheet löydä-vaiheesta ke-

hitä-vaiheeseen asti. Opinnäytetyön ulkopuolelle rajattiin palvelumuotoiluprosessiin kuuluva tuota-vaihe, jossa testataan vaihtoehtoja asiakkailla, konseptoidaan idea ja päätehtään ratkaisun toteutuksesta.



Design Councilin Tuplatimanttiprosessimalli

Kuvio 1. Palvelumuotoilun prosessimalli (Koivisto ym. 2019, 43).

Tutkimusmenetelminä käytettiin haastattelua sekä havainnointia. Haastattelu on perinteinen ja yksi yleisimmin käytetyistä tutkimusmenetelmistä, sillä se sopii monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, sillä sen avulla saa kerättyä tietoa helposti ja nopeasti. Sillä saadaan kerättyä uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen liittyen. Hyvänä puolena on myös, että haastateltavat kertovat helposti sellaisia asioita, joita esimerkiksi lomakkeessa ei osataisi edes kysyä. (Ojasalo ym. 2014, 106, 121.) Laadullisella haastattelulla ei tavoitella määrällisiä yleistyksiä, vaan kiinnostuksen kohteena ovat yksittäisten haastateltavien kertomukset ja kokemukset aiheesta. Tutkijan tavoitteena on analysoida ja tulkita niitä. (Leinonen ym. 2017.) Haastattelun idea on hyvin yksinkertainen: "Kun haluamme tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa häneltä" (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastattelu mahdollistaa käyttäjän arvoihin, käyttäytymiseen ja elämään liittyvän kartoituksen. Haastateltavan tarina auttaa ymmärtämään käyttäjän kokemusta paremmin, minkä pohjalta voidaan tunnistaa kehitettäviä kohteita ja parannusmahdollisuuksia. (Kurronen 2013, 9.)

Tässä tutkimuksessa kyse on puolistrukturoidusta haastattelusta, jossa tutkija on laatinut kysymykset ennakkoon, mutta hän voi vaihdella niiden järjestystä haastattelun aikana

vapaasti (Ojansalo ym. 2014, 108). Puolistrukturoidun haastattelun etuna on myös, että haastattelun aikana voidaan tarkentaa kysymyksiä haastateltavan vastauksiin perustuen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastattelussa käytetään CIT-menetelmää (Critical Incident Technique) eli kriittisten tapahtumien tekniikkaa, jossa haastateltavaa pyydetään kertomaan jostain erityisen hyvästä ja toisaalta erityisen huonosta palvelukokemuksesta. Tällaista poikkeuksellisen hyvää tai huonoa kokemusta kutsutaan kriittiseksi tapahtumaksi. CIT-menetelmä on syvähaastattelutapa, joka sopii erittäin hyvin palveluyritysten toiminnan kehittämiseen. (Ojansalo ym. 2014, 109.)

Palvelumuotoilussa myös havainnointi on erittäin tyypillinen menetelmä. Havainnointia käytetään yleensä muiden tutkimusmenetelmien kuten haastattelujen lisänä ja niiden yhdistäminen onkin monesti erittäin hedelmällistä. (Ojansalo ym. 2014, 116; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Käyttäjän toiminnan tarkkailu soveltuu erittäin hyvin olemassa olevan käyttäjäkokemuksen parantamiseen. Se antaa käyttäjäkeskeisen kuvan siitä, mitä esimerkiksi palvelupolun eri vaiheissa tapahtuu sekä auttaa havaitsemaan ongelmia ja parannusmahdollisuuksia. (Kurronen 2013, 11.) Havainnointi kytkee saadun tiedon kontekstiin, sillä asiat ja tapahtumat nähdään niiden oikeissa yhteyksissä (Grönfors 2018, 149). Yksilön toiminnan ja vuorovaikutuksen tutkimisen havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, miten ihmiset käyttäytyvät, ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnoinnin avulla voidaan saada myös selville toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa. (Ojansalo ym. 2014, 114-116.)

Havainnointi on järjestelmällistä. Se kohdistuu ennalta määrättyyn kohteeseen ja tulokset pyritään kirjaamaan välittömästi muistiin. Havainnoinnin avulla on mahdollista saada paljon ja monipuolista tietoa tutkittavasta asiasta. Havainnoinnin asteet vaihtelevat tutkijan roolin mukaan. Tutkija voi olla täysin ulkopuolinen tarkkailija tai toisessa ääripäässä aktiivinen osallistuja. Opinnäytetyössä tutkija on yleensä jotakin näiden ääripäiden väliltä. (Ojansalo ym. 2014, 115-116.) Tässä tutkimuksessa havainnointi perustuu käyttäjän toiminnan tarkkailuun niin, että tutkija ei osallistu tutkittavien toimintaan eikä pyri vaikuttamaan tapahtumien kulkuun.

## 2 ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN

### 2.1 Kokonaisvaltainen asiakaskokemus

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, tunteiden ja mielikuvien summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” Kun asiakas muodostaa kokemustaan yrityksestä, erilaisten kohtaamisten muodostama kokonaisuus on ratkaiseva. (Löytänä & Korhikoski 2014, 101.) Asiakaskokemuksen luomiseen vaikuttaa kaikki, mitä yritys on ja tekee (Löytänä & Korteso 2011, 21). Kokonaisvaltainen asiakaskokemus koostuu Ahvenaisen (2017) mukaan kolmesta kokonaisuudesta, joiden pohjalta asiakkaan todellinen tunnekokemus yritystä kohtaan muodostuu. Nämä ovat fyysinen kohtaaminen, digitaalinen kohtaaminen sekä tiedostamaton kohtaaminen (brändi).



Kuvio 2. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen osatekijät (mukaillen Ahvenainen 2017).

Tunnetuin osa asiakaskokemuksesta on varmasti fyysisesti tapahtuva kohtaaminen, jossa asiakas ja yrityksen edustaja kohtaavat kasvotusten. Erittäin todennäköisesti asiakas on nykypäivänä jo kartoittanut omia tarpeitaan verkossa, joten fyysiseltä tapaamiselta asia-

kas odottaa erityisesti yhtä asiaa: asiantuntevaa palvelua. (Ahvenainen 2017.) Myös Rantanen (2016, 44) sanoo ihmisten kohtaamisen olevan tärkeää ja Gerdt & Korkiakosken (2016, 101) mukaan palvelu on asiakaskokemuksen rakentamisen olennaisimpia elementtejä.

Toinen tärkeä kokonaisuus on digitaalisessa ympäristössä tai sosiaalisessa mediassa tapahtuva asiakaskohtaaminen. Tänä päivänä asiakkaan ostoprosessi alkaa alasta riippumatta yhä useammassa tapauksessa itsenäisesti netistä, jossa hän tutustuu erilaisiin vaihtoehtoihin ja etsii sopivia ratkaisuja ongelmiinsa. Näin ollen ensimmäinen kohtauspiste yrityksen kanssa on yleensä hakukone, verkkosisältö tai sosiaalisen median profiili. (Ahvenainen 2017.)

Kolmas osa-alue on niin sanottu tiedostamaton tunnekokemus, jossa kaikki aiemmat oletukset, näkemykset ja mielikuvat vaikuttavat kokonaisvaltaisen brändikokemuksen syntymiseen (Ahvenainen ym. 2017). Myös Gerdt & Korkiakosken (2016, 71) mukaan asiakaskokemus koostuu kohtaamisten lisäksi pääasiassa mielikuvista ja tunteista eli samoista asioista kuin brändi. Brändin ja asiakaskokemuksen välillä onkin vahva yhteys. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 71.) Brändi on muistijälki asiakkaan mielessä. Esimerkiksi arvostelut, asiointihistoria, mielikuva hinnan ja laadun välisestä suhteesta, mainonta sekä lopulta itse tuote tai palvelu vaikuttavat tiedostamattoman kokonaisvaltaisen brändimielikuvan syntymiseen. Jos asiakkaan tunneside brändiin on vahva, hän voi myös joustaa asiakaskokemuksen suhteen. Asiakas antaa siis helpommin anteeksi, jos hänellä on vahva tunneside yrityksen arvomaailmaan ja brändiin. (Ahvenainen 2017.)

Jokaisen yrityksen luoma kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu näistä kolmesta ulottuvuudesta. Yksittäinen asiakaskokemus on kuin ketjureaktio, jossa jokainen kohtauspiste muodostaa pienen palasen asiakaskokemuksesta. Erilaisilla kohtauspisteillä on erilainen vaikutus ja painoarvo alasta ja palvelusta riippuen, mutta asiakaskokemus syntyy lopulta koko asiakkaan matkan lopputulemana, näiden kohtauspisteiden summana. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu siitä, mitä asiakas ajattelee yrityksestä ja millaisia tunteita se hänessä herättää. (Ahvenainen ym. 2017.)

## 2.2 Mitä hyvä asiakaskokemus tarkoittaa?

Asiakaskokemuksen johtamisen keskeisin käsite on asiakkaalle luotava arvo. Samalla tavalla kuin asiakas itse muodostaa asiakaskokemuksen, hän muodostaa myös koke-

mansa arvon. Yrityksen tehtävänä on pyrkiä tuottamaan edellytyksiä arvon muodostumiselle. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18.) Yksinkertaisimmillaan asiakkaan kokema arvo on saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotus. Hyötyjä ovat yrityksen tuottamat kokemukset, jotka tyydyttävä asiakkaan tarpeen ja helpottavat asiakkaan elämää. Uhraus on yleensä palvelun hinta. (Löytänä & Korteso 2011, 54.) Kun asiakas käyttää aikaansa ja rahaansa tiettyyn hetkeen, muodostuu tälle hetkelle aina joku arvo. Yrityksen tavoite on, että kohtaamisessa syntyisi aina lisäarvoa. Kohtaamisten ei tarvitse olla pelkkiä myyntitapahtumia tuottaakseen arvoa palveluntuottajalle. (Rantanen 2016, 40, 44.) Asiakkaalle luotava arvo voidaan jakaa Löytänen ja Korkiakosken (2014, 18) mukaan neljään tyyppiin, jotka ovat taloudellinen arvo, toiminnallinen arvo, symbolinen arvo ja emotionaalinen arvo.



Kuvio 3. Asiakkaalle luotavan arvon muodot (mukaillen Löytänä & Korkiakoski 2014, 18.)

Taloudellinen arvo on usein yksinkertainen ja selkeä hahmottaa. Keskiössä on edullinen hinta ja pieni kustannus asiakkaalle. Tähän kuuluvat muun muassa erilaiset alennukset ja tarjoukset. Toiminnalliseen arvoon kuuluvat toimintavarmuus ja -luotettavuus sekä kokonaisvaltainen laatu. Toiminnallinen arvo on seurausta palvelun toiminnallisesta suorituksesta. Symbolinen arvo liittyy mielikuviin ja brändeihin. Heimoutuminen on olennainen osa symbolististen arvojen muodostumista: asiakas kokee yhteenkuuluvuutta muiden palvelun käyttäjien kanssa. Emotionaaliset arvot liittyvät asiakkaan tunnekokemuk-

siin. Palvelu tarjoaa asiakkaalle mahdollisuuden tuntee jotain. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 19-20.)

Kaikkien palveluiden on jossain määrin mahdollista tuottaa kaikkia arvon muotoja. Arvot linkittyvät vahvasti yrityksen kilpailuetuihin. Tänä päivänä taloudellinen arvo on enää harvoin kilpailuetu ja toiminnallista arvoa on vaikea ylläpitää. Kilpailukeinona nämä ovat myös todella helposti kopioitavissa. Symbolinen arvo ei taas riitä erottautumaan kilpailijoista. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 20.) Gerdt & Korkiakoski (2016, 79) toteavat, että varsinkaan Suomessa yritykset eivät usein uskalla erottua. Emotionaaliset arvot ovat tärkeimpiä, koska muiden arvojen luominen on yhä vaikeampaa. Kilpailuetuna emotionaaliset kokemukset ovat uniikkeja. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 20.) Gerdtin ja Korkiakosken (2016, 101) mukaan hyvä palvelu muistetaan aina edullista hintaa kauemmin, sillä se jättää muistijäljen tunnekokemuksen kautta.



Kuvio 4. Hyvä asiakaskokemus (Korkiakoski 2019, 51).

Palvelukirjallisuuden yleinen oletus on, että tehokas palvelun suorittaminen johtaa kuluttajien tyytyväisyyteen ja uskollisuuteen. Lerner ym. (2015), Rychalski & Hudsonin (2017, 802) mukaan on kuitenkin kiistatonta, että tunteet vaikuttavat voimakkaasti ja jopa ennustettavasti asiakkaan päätöksentekoon. Korkiakosken (2019, 49) mukaan asiakkaalle hyvä kokemus tarkoittaa tehokkuutta, helppoutta ja tunnetta. Tehokkuus on yrityksen sisäisten prosessien toimivuutta ja sujuvuutta, miten asiakkaalle luodaan lisäarvoa eli toisin sanoen vastinetta rahalle. Tehokkuus konkretisoituu esimerkiksi siten, että mobiiliverkko toimii, palvelut ovat saatavilla ja palvelut ovat mitä luvataan. Tehokkuus ei siis vaadi yritykseltä ihmeitä. (Korkiakoski 2019, 50.)

Helppous tarkoittaa asiakkaalle yksinkertaisesti asioinnin helppoutta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritys on onnistunut palvelemaan asiakasta hänen valitsemassaan kanavassa ja hetkessä. Helppoudella tarkoitetaan myös, että asiat tulevat kerralla kuntoon. Helppous konkretisoituu esimerkiksi siten, että asiakas saa helposti yhteyden yritykseen, asiakkaan ei tarvitse kertoa samoja asioita moneen kertaan ja asiointikanavan vaihtaminen onnistuu ilman ongelmia. (Korkiakoski 2019, 50-51.) Asiakkaat odottavatkin tänä päivänä nopeaa reagoitua viesteihin kanavasta riippumatta (Gerdt & Korkiakoski 2016, 80).

Kuten Löytänä & Korkiakoski (2014) sekä Lerner ym. (2015) edellä myös Korkiakoski (2019, 51) korostaa tunteiden merkitystä. Asiakaskokemuksen kolmas elementti on tunne, joka on samalla sekä haastavin että merkityksellisin osa-alue, sillä tutkimusten mukaan asiakaskokemuksesta kaksikolmasosaa on tunnetta. Tunne on se lopputulos, joka asiakkaalle jää yksittäisistä kohtaamisista tai koko asiakassuhteesta. Vahvimmat tunteet liittyvät ihmisten välisiin kohtaamisiin. Asiakkaan tunne-elämyksen parantaminen voi tapahtua esimerkiksi tunnistamalla ne palvelupolun kosketuspisteet, joissa panostetaan erityisesti henkilökohtaiseen vuoropuheluun. (Korkiakoski 2019, 51-53.)

Kuten Maya Angelou on aikoinaan todennut: ”Ihmiset eivät muista, mitä olet sanonut. Ihmiset eivät muista, mitä olet tehnyt. Mutta ihmiset muistavat, minkä tunteen olet heissä saanut aikaan!” Viisaus sopii kaikkiin elämäntilanteisiin ja kohtaamisiin. Mieluummin haluamme olla tekemisissä ihmisten ja asioiden kanssa, jotka herättävät meissä positiivisia ajatuksia. Tunne, jonka saamme muissa aikaan, on aina sanomista tai tekemistä voimakkaampi. (Rantanen 2016, 57.) Arvo voi muodostua juuri tuotteista tai palveluista syntyvinä tunteina, kuten hauskuutena, nautintona, jännityksenä tai turvallisuuden tunteena. Tämän kaltaisia elementtejä sisältäneiden kokemusten jälkeen asiakas suhtautuu yritykseen myönteisemmin ja intohimoisemmin kuin pelkästään tarpeen tyydyttämistä sisältämien kokemuksen jälkeen. (Löytänä & Korteso 2011, 55.)

Tunteen synnyttäminen on vaikeaa, koska ihmisen tunne on aina yksilöllinen ja tilannekohtainen, siksi asiakaskokemuksen toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia. Tunne konkretisoituu esimerkiksi siten, että asiakkaasta tuntuu, että hänen asiastaan ollaan kiinnostuneita, asiakas kokee tullessa huomioiksi henkilökohtaisesti tai asiakkaan odotukset ylitettiin. (Korkiakoski 2019, 51.) Asiakaskokemus ei ole siis pelkkä päätös vaan se on kokemus, johon vaikuttavat vahvasti tunteet sekä alitajuisesti tehdyt tulkinnat (Löytänä & Korteso 2011, 11). Tunnekokemus syntyy kaikista mieleen tulvahtavista mielle yhtymistä, joten yritys ei koskaan voi täysin vaikuttaa siihen, millainen mieli-



kuva asiakkaalle lopulta syntyy. Yritys voi kuitenkin tehdä aktiivisesti töitä sen eteen, että asiakkaan kokemus tai kuvitelma yrityksestä olisi mahdollisimman positiivinen kanavasta riippumatta. (Ahvenainen ym. 2017.) Myös ostopäätöstä tehdessä asiakkaalla on tänä päivänä entistä enemmän tietoa, joka ei ole yrityksen hallussa tai ohjailtavissa. Tämä johtaa siihen, että yrityksen täytyy tuottaa kokemuksia ja tunteita, joita halutaan jakaa eteenpäin positiivisessa hengessä (Gerdt & Korkiakoski 2016, 73-74).

Ahvenaisen (2017) mukaan asiakaskokemuksen onnistumista voidaan arvioida kolmessa eri ulottuvuudessa:

1. Päästiinkö kohtaamispisteessä asetettuun tavoitteeseen?
2. Kuinka helposti tavoitteeseen päästiin?
3. Millaisia tunteita kohtaaminen herätti? (Ahvenainen ym. 2017.)

### 2.3 Onnistuneen asiakaskokemuksen hyötyjä

Onnistunut asiakaskokemus syntyy asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuloksena. Parhaimmillaan yritys pystyy tuottamaan kokemuksia, jotka johtavat suositteluun. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 46.) Kun asiakkaan kokemus on kerta kerralta positiivisempi, asiakasuskollisuus kasvaa ja hän on aktiivisempia suosittelemaan palvelua (Filenius 2015). Lisäksi hyvät asiakaskokemukset vähentävät asiakaspoistumaa (Kronqvist 2018, 59). Digitalisoitumisen myötä asiakkaiden keskuudessa on erittäin suosittua hakea netistä tietoa myös muiden asiakkaiden kokemuksista. Yhtä lailla asiakas voi myös itse jakaa omia kokemuksiaan. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 73-74.) Suosittelu voi tapahtua palvelun omassa suositteluosiossa tai oma-aloitteisesti sosiaalisessa mediassa. Tällä on nykyään yhä suurempi merkitys. Uusien asiakkaiden hankkiminen on edullisempaa, kun nykyiset asiakkaat suosittelevat yrityksen palveluita. Tyytyväiset asiakkaat myös kuormittavat vähemmän asiakaspalvelua. Onnistunut asiakaskokemus näkyy siis suoraan yrityksen tuloksessa. (Filenius 2015.)

Toisaalta epäonnistuminen hyvän asiakaskokemuksen tuottamisessa johtaa myynnin menettämisen lisäksi myös ylimääräisten kustannusten syntymiseen. Asiakaspalvelu kuormittuu, kun asiakkaat ottavat yhteyttä ongelman ilmetessä. Ongelman ratkaisu syö yrityksen resursseja monen tekijän kannalta. Yrityksen kannattaa keskittyä tekemään perusasiat mahdollisimman hyvin, jotta asiakkaille tulisi harvoin syytä reklamointiin. (Filenius 2015.) Rychalski & Hudsonin (2017) tutkimuksen mukaan erityisesti negatiiviset

tunteet vähentävät positiivisten suositusten todennäköisyyttä. Todellisen asiakasuskollisuuden ylläpitämiseksi yrityksen on vältettävä aiheuttamasta negatiivisia tunteita asiakkailleen. Lisäksi Filenius (2015) toteaa asiakkaiden takaisin houkuttelun maksavan. Jo olemassa olevan asiakkaan säilyttäminen on yritykselle edullisempaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen.

## 2.4 Asiakaskokemus kilpailueduksi

Asiakaskokemuksen kehittäminen ei useinkaan vaadi suuria investointeja. Riittää, että pienet yksityiskohdat tehdään oikein ja ne ajatellaan asiakkaan näkökulmasta. (Filenius 2015.) Asiakaskokemus syntyy asiakkaan aikaisemmista kokemuksista, joita hän peilaa nykyisiin odotuksiin, haluihin sekä toiveisiin. Koska maailma muuttuu koko ajan, myös asiakkaiden odotukset ja käyttäytyminen muuttuvat ja muovautuvat jatkuvasti. Hyvä palvelu on vastaamista asiakkaan odotuksiin, joten asiakkaan ymmärtäminen on hyvän palvelun lähtökohta. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 93, 101.) Asiakasymmärrys tarkoittaa, että yritysten on hahmotettava todellisuus, jossa heidän asiakkaansa elävät ja toimivat. Yrityksen on tunnettava asiakkaiden todelliset syyt ja motiivit, joihin heidän valintansa perustuvat. Yrityksen on siis ymmärrettävä, mistä asiakkaan kokema arvo muodostuu. (Tuulaniemi 2011, 71.)

Fileniuksen (2015) mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen on prosessi. Prosessilla tarkoitetaan mallia, jolla on aina alku ja loppu. Se pitää sisällään sarjan erilaisia toimenpiteitä, joiden avulla syntyy tavoiteltu lopputulos. (Rantanen 2016, 48.) Asiakaskokemuksen kehittäminen tarvitsee lähinnä laadullista asiakastietoa, jota voidaan kerätä esimerkiksi haastatteluilla (Löytänä & Korkiakoski 2014, 135). Kehittämisen prosessin aikana yrityksen kypsyyden mitata, analysoida ja hyödyntää tuloksia toiminnassaan kasvaa. Yrityksen pitää pystyä havaitsemaan, mitä palvelussa tapahtuu, minkä asioiden kanssa asiakkaat kokevat haasteita, ja mitkä asiat toimivat hyvin. Yrityksen pitää myös ymmärtää, mikä on ongelman juurisyy sekä taloudellinen vaikutus. Ongelmien tunnistamisen jälkeen yrityksen tulee pystyä ratkaisemaan ongelmat niin, että asiakkaan näkökulmasta kokemuksesta tulee positiivinen. (Filenius 2015.)

Asiakaskokemuksen kehittäminen alkaa aina ydinkokemuksesta. Ydinkokemus on yksinkertaisimmillaan se hyöty ja siitä muodostuva arvo, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Esimerkiksi tanssiseura tarjoaa tanssinopetusta. Ydinkokemuksen luomisen

synonyymi voisi olla yrityksen perustehtävän toteuttaminen. Asiakaskokemuksen kehittämisen lähtökohtana on varmistaa, että yritys pystyy aina ja kaikissa olosuhteissa tuottamaan ydinkokemuksen. (Löytänä & Kortesus 2011, 60–62.) Asiakaslupaus on ääneen kommunikoitu viesti asiakkaalle, miksi tämän yrityksen palvelu sopii erityisesti tälle asiakkaalle. Yritys toteuttaa sen mitä lupaa. Asiakaslupauksen täyttäminen määrittelee sen, miten asiakas kokee tulleen palvelluksi. Yritys ei voi pyrkiä parhaaseen mahdolliseen asiakaskokemukseen, jos se ei pysty yksilöimään, mitä tämä käytännössä tarkoittaa asiakkaalle. (Filenius 2015.) Digitaalisessa ajassa monen asiakkaan palvelukokemukselle asettamat odotusarvot nousevat korkeiksi. Mikäli odotuksiin ei onnistuta vastaamaan korkealla palvelutasolla, tuloksena on pettynyt ja etääntyvä asiakas. (Ahvenainen ym. 2017.)

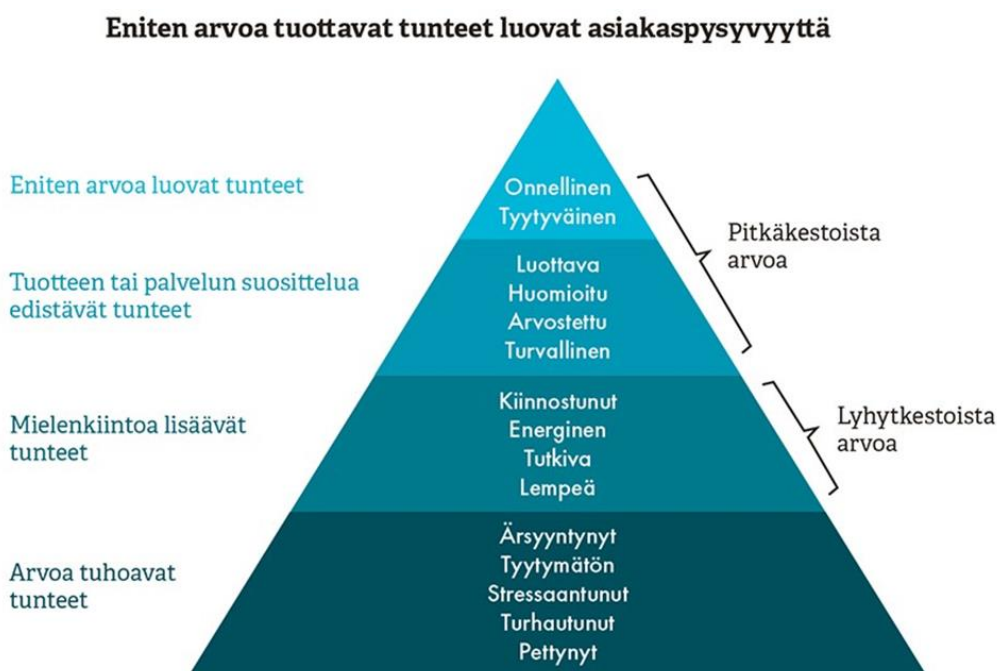
Odotukset ylittävä asiakaskokemus syntyy, kun hyvään ydinkokemukseen tuodaan jotain, mikä lisää palvelun arvoa asiakkaalle sekä lisätään odotuksen ylittäviä tekijöitä. Odotukset ylittävä kokemus on muun muassa henkilökohtainen, aito, tunteisiin vetoava, yllättävä ja tuottava. Mikäli ydinkokemus ei ole kunnossa, yritys ei pysty tuottamaan odotukset ylittäviä kokemuksia. (Löytänä & Kortesus 2011, 62-64.) Ylivoimaisen asiakaskokemuksen ydin on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, täyttäminen ja ylittäminen (Gerdt & Korkiakoski 2016, 127). Järjestelmällinen positiivisten tunnekokemusten luominen vaatii pitkäjänteistä sitoutumista asiakaskokemuksen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen (Löytänä & Korkiakoski 2014, 20).

Moni asiantuntija sanookin hyvän asiakaskokemuksen edellyttävän, että asiakkaan odotukset ylitetään joka kerta. Toisaalta sen seurauksena asiakkaan odotukset kasvavat sitä suuremmiksi, mitä parempaa kokemusta tuotetaan. (Filenius 2015.) Nykyään pelkillä peruspalveluilla ei juurikaan luoda kilpailuetua tai erottauduta. Odotusten ylittäminen on hyvä tavoite, mutta tosielämässä moni asiakas arvostaa sitä, että hänen odotuksensa edes täytetään. (Löytänä & Kortesus 2011, 59-61.) Useimmiten hyvään asiakaskokemukseen riittää, että palvelu on asiakkaan näkökulmasta sujuvaa, vaivatonta ja virheetöntä. Aina ei tarvitse luoda jotakin uutta. Keskittymällä nykyisten prosessien hoitamiseen aiempaa paremmin voidaan jo saavuttaa huomattavaa kilpailuetua. Kun kaikki palvelut kattavuuden ja hintojen osalta jäljittelevät toisiaan, voi joukosta erottautua tekemällä asiat muita paremmin. (Filenius 2015.) Yrityksen tuleekin seurata odotusten täyttymistä tarkasti ja keskittyä minimoimaan ne tapaukset, jolloin asiakkaan odotukset eivät täyty (Löytänä & Kortesus 2011, 61).

## 2.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemus on ennen kaikkea tunnetta eikä sitä voida mitata suoraan myynnin tai tuotteen mittareilla (Gerdt & Korkiakoski 2016, 42). Tunteiden mittaaminen onkin noussut nopeasti yhdeksi uudeksi laadullisen kehityksen mittariksi, sillä tunteiden rooli asiakaskokemuksessa on merkittävä. Tunteiden mittaamiseen asiakaskohtaamisissa on pyritty löytämään uudenlaisia ratkaisuja. (Korkiakoski 2019, 70-71).

Ennen mittaamista yrityksen on tärkeä asettaa selkeät tavoitteet. Yrityksen tulee tunnistaa kaikissa palvelupolun vaiheissa se tunne, jonka se haluaa asiakkaalleen tuottaa. Millaisia tunteita yritys haluaa eri kohtaamisissa tuottaa tai välittää? Koskiakosken (2019, 71) mukaan eniten arvoa tuottavia tunteita ovat onnellisuus ja tyytyväisyys, kun taas arvoa tuhoavia tunteita ovat ärtyneisyys, tyytymättömyys, turhautuminen ja pettyminen. Palautetta tunteista voidaan kerätä yksinkertaisimmillaan esimerkiksi antamalla vastajalle mahdollisuus kuvata itse, miltä hänestä tuntuu. (Korkiakoski 2019, 70-71).



Lähde: Shaw, C. & Hamilton, R. 2016.

Kuvio 5. Eniten arvoa tuottavat tunteet (Korkiakoski 2019, 71).

Pelkät mittarit eivät kuitenkaan yksin riitä, vaan myös mittaamisen toimivuuteen ja luottavuuteen tulee kiinnittää huomiota (Löytänä & Korkiakoski 2014, 133). On yleistä, että asiakkaat väittävät haastattelutilanteissa ja lomakepalautteissa toimivansa eri tavalla kuin todellisuudessa toimivat. Tutkijan tulee huolehtia siitä, että asiakkaiden toiminta vastaa sitä, mitä asiakkaat kertovat. Asiakas on kuitenkin oman kokemuksensa asiantuntija ja siksi asiakkaan kokemuksen mittaaminen on tärkeää yrityksen toiminnan kehittämiseksi. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 158-159.)

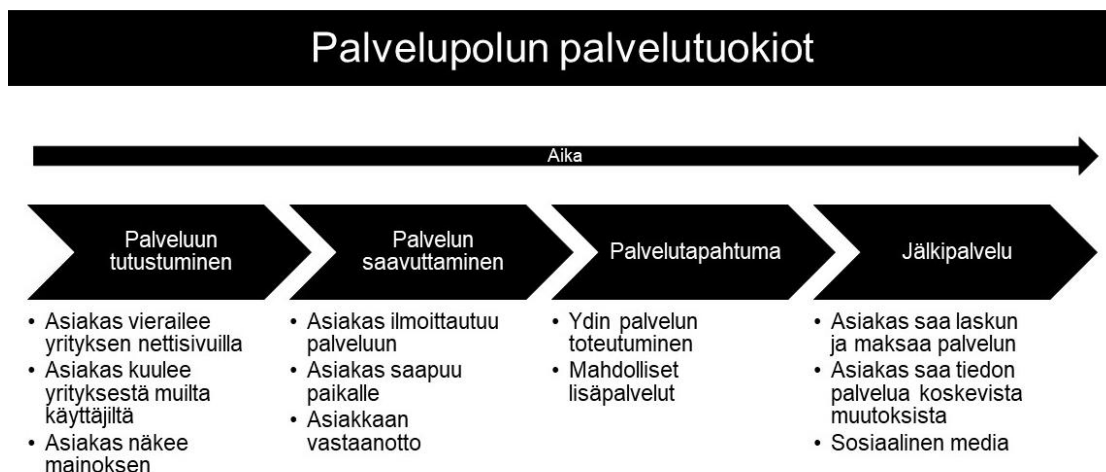
Mittaamisen tarkoituksena on ennen kaikkea löytää tietoa asiakaskokemuksen taustoista (Löytänä & Korkiakoski 2014, 146). Olennaista on pystyä linkittämään asiakaskokemuksen mittarit liiketoiminnan muihin mittareihin ja näkemään niiden väliset syy-seuraus-suhteet. Asiakaskokemuksen mittaamisessa tärkeintä on pitkäjänteisyys. Tuloksiin tulee aina suhtautua kriittisesti ja pyrkiä ymmärtämään numeroita ilmiöiden takana. (Filenius 2015.)

## 2.6 Palvelupolku osana asiakaskokemusta

Palvelumuotoilua tarjoaa konkreettisia keinoja yrityksen prosessien, palveluympäristöjen sekä asiakaskontaktien kehittämiseen. Asiakkaan prosessista palvelumuotoilussa käytetään termiä palvelupolku. Se kuvaa kaikki asiakkaan läpikäymät vaiheet alusta loppuun. (Ojasalo ym. 2014, 73-74.) Palvelupolulla tarkoitetaan käytännössä sitä prosessia, jonka asiakas käy läpi tiedon etsimisestä ostopäätökseen, hankitun palvelun käyttöön, tukipalveluihin sekä edelleen uusintaostoon (Gerdt & Korkiakoski 2016, 132). Tähän kuuluu itse ostotapahtuma, mutta myös tapahtumat ennen ja jälkeen ostoksen (Filenius 2015).

Jotta asiakkaan kokemaa palvelupolkua voidaan analysoida, täytyy palvelupolkua tarkastella vaihe vaiheelta. Palvelupolku voidaan jakaa aikajanan mukaisesti esimerkiksi esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun. Asiakkaan kulkeman palvelupolun yksittäisiä vaiheita kutsutaan palvelutuokioiksi. (Tuulaniemi 2011, 78-79.) Lähtötila kattaa asiakkaan ennakko-odotukset ja asenteet palvelua ja yritystä kohtaan. Odotukset ja asenteet voivat syntyä mainoksista, ystävien palautteista tai aiemmista asioinneista yrityksen kanssa. Kun lopullinen päätös on tehty, seuraa ostotapahtuma. Tähän liittyy varsinainen asiointi yrityksen kanssa eli palvelun saavuttaminen, käyttäminen ja maksaminen. Oston jälkeen asiakas ja yritys usein jatkavat kommunikointia. Jälkipalveluvaiheessa asiakas voi olla yhteydessä kysyäkseen neuvoa tai tehdäkseen

uuden oston. Yritys taas voi kysyä palautetta tai lähettää uuden mainoksen. (Filenius 2015.)



Kuvio 6. Palvelutuokiot palvelupolulla (mukaillen Tuulaniemi 2011, 79).

Jokainen palvelutuokio koostuu useista kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas on vuorovaikutuksessa palveluun jossain muodossa. Kontaktipisteitä voivat olla esimerkiksi ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2011, 78-80; Ojasalo ym. 2014, 73-74; Koivisto ym. 2019, 35.) Ihmiskontaktipisteisiin kuuluvat palvelua tuottavat ja kuluttava ihmiset. Palvelu toteutuu erilaisissa ympäristöissä, joita voivat olla fyysiset tilat sekä digitaaliset ympäristöt. Palvelun kuluttamiseen liittyy myös erilaisia esineitä, jotka mahdollistavat palvelun kuluttamisen. Toimintatavoilla tarkoitetaan palveluhenkilökunnan sovittuja käyttäytymismalleja. Jokainen asiakkaan ja palvelun kohtaaminen on mahdollisuus rakentaa ja lujittaa niiden välistä suhdetta. (Tuulaniemi 2011, 81-82, 102.)

Yrityksen ja asiakkaan välisiä kosketuspisteitä on usein valtava määrä. Kehittämisen näkökulmasta ei ole mahdollista yrittää ylittää asiakkaan odotuksia jokaisen kosketuspisteen kohdalla. Merkitykselliset kosketuspisteet vaihtelevat yrityksen toimialan mukaan. Siksi tärkeimpänä on huomioida ja tunnistaa kosketuspisteen merkityksellisyys omien asiakkaiden kokemukseen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 103-104.) Yksittäisiä kohtauksia on mahdollista kehittää nopeasti, kun avuksi otetaan mittaaminen. Esimerkiksi mittaamalla suosittelua on mahdollista tunnistaa ne kosketuspisteet, joista saadaan toistuvasti huonoa palautetta tai arvostelua. Kehittämällä pelkästään näitä kosketuspisteitä, saadaan tasalaatuisempia kokemuksia. Tasalaatuinen tarkoittaa ensisijaisesti sitä, että

onnistutaan poistamaan kaikkein huonoimmat kokemukset. Tämän jälkeen voidaan lähteä kehittämään kilpailijoista erottuvia palveluja ja kokemuksia. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 44-45.)

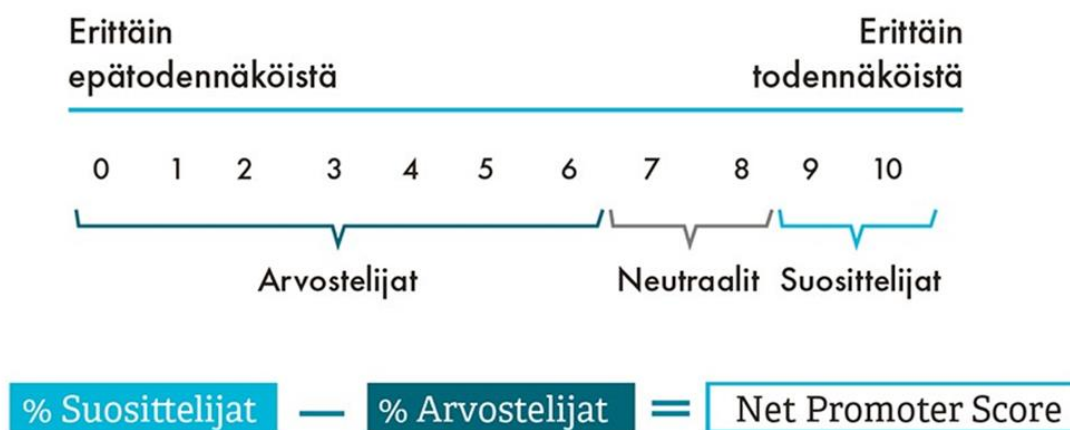
Kontaktipisteiden tulisi muodostaa selkeä ja johdonmukainen asiakaskokemus riippumatta siitä, missä kanavassa käyttäjä asioi (Koivisto ym. 2019, 35). On tärkeä ymmärtää, että kysymys on kokonaisuudesta eli tuotettujen kokemusten summasta (Filenius 2015). Tuulaniemi (2011, 81) korostaakin, että on tärkeä tiedostaa, että asiakkaalle palvelu näyttäytyy vain yhtenä palveluna, jonka yritys tarjoaa.

## 2.7 NPS asiakaskokemuksen mittarina

Laadulliset mittarit selvittävät asiakkaan kokemuksia aiemmista kohtaamisista yrityksen kanssa. Mittarit perustuvat asiakaskyselyihin. Korkiakosken (2019, 66) mukaan suosituin mittari tällä hetkellä on NPS eli Net Promoter Score. (Korkiakoski 2019, 66.) Tulokset perustuvat asiakkaan antamaan palautteeseen niin kohtaamisissa kuin asiakassuhteen aikana yleensä. Se on luotu helpottamaan asiakaskokemuksen ja yrityksen menestyksen välisen yhteyden ymmärtämistä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 55, 133.)

NPS on alun perin Fred Reichheldin ja Bain Companyn (2003) luoma malli asiakaskokemuksen mittaamiseen. Reichheld esitteli sen ensimmäisen kerran Harvard Business Review artikkelissaan "One Number You Need to Grow". NPS:llä selvitetään asiakkaiden halukkuutta suositella yritystä tai palvelua. Reichheld (2006) mukaan merkittävimmät syyt asiakastyytyväisyystutkimusten epäonnistumiseen ovat, että kyselyitä on yksinkertaisesti liian paljon ja kysymyksiä on liikaa. Yksi Reichheldin tutkimuksen (2003) tärkeimmistä takeista on, että yritykset voivat pitää asiakaskyselyjä yksinkertaisina.

NPS on yksi yleisimmin käytetyistä tavoista mitata asiakaskokemusta. Se kertoo, kuinka suuri prosentti asiakkaista on valmis suosittelemaan yritystä tuttavapiirilleen. Tyypillisesti NPS:ää mitataan kysymällä asiakkaalta seuraava kysymys: "Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystämme ystäville tai tuttavillesi?" (Ahvenainen ym. 2017.)



Kuvio 7. NPS eli Net Promoter Score (Korkiakoski 2019, 66).

Asiakkaat vastaavat kysymykseen asteikolla 0–10. NPS:n antamien tulosten perusteella asiakkaat luokitellaan kolmeen ryhmään: suosittelijoihin (arvosana 9-10), neutraaleihin (arvosana 7-8) ja arvostelijoihin (arvosana 0-6). Suosittelijat (promoters) ovat lojaaleja asiakkaita, jotka ostavat yrityksen palveluja ja erittäin todennäköisesti suosittelevat yritystä lähipiirilleen. Neutraalit (passives) ovat tyytyväisiä, mutta eivät sitoutuneita asiakkaita. He voivat vaihtaa helposti palveluntarjoajaa, mikäli vastaan tulee mielenkiintoisempi tarjous. Arvostelijat (detractors) taas ovat hieman tyytymättömiä asiakkaita, jotka voivat vahingoittaa brändiä kertomalla huonoista kokemuksistaan eteenpäin. Toisaalta tämä joukko on myös suurin oppimisen lähde yritykselle. Reichheldin tutkimus on osoittanut, että vastausten ja suositteluhalukkuuden välillä on selvä yhteys. (Reichheld 2003; Ahvenainen ym. 2017; Löytänä & Korkiakoski 2014, 58.)



**NPS = % of Promoters - % of Detractors**

**Detractors**



**Passives**



**Promoters**



Source: Anissa Keeler

Kuva 1. NPS. Satisfaction Continuum by Anissa Keeler (Balfanz & Lowe 2019).

NPS lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta (Reichheld 2003; Ahvenainen ym. 2017; Löytänä & Korkiakoski 2014, 58). NPS ilmoitetaan lukuarvona asteikolla -100 ja 100 välillä. Tulos on negatiivinen, jos yrityksellä on enemmän arvostelijoita kuin suosittelijoita ja positiivinen, jos tilanne on päinvastoin. Mitään yksiselitteistä hyvän tai huonon tuloksen rajaa on hankala vetää, sillä NPS-tulokset vaihtelevat toimialoittain melko paljon. Oman alan keskiarvo antaa kuitenkin jonkinlaista vertailukohtaa. NPS:n tulkinnessa oleellisinta on oikeastaan löytää syyt sen takana, miksi joku on suosittelija tai arvostelija. Tämän pohjalta saa paremman kuvan siitä, onko nykyinen tulos hyvä vai huono. (Eskelinen 2019.)

Reichheldin (2003) mukaan keino kestävään ja kannattavaan kasvuun on luoda lisää suosittelijoita ja vähentää arvostelijoita. Hänen mielestään yksinkertaisesti NPS-numero on ainoa numero, jota yrityksen pitää kasvattaa. Suosittelu on myös Löytänä & Korkiakosken (2014, 119) mukaan yksi yrityksen tärkeimmistä tavoitteista. On kuitenkin tärkeää huomata, että mittari itsessään ei ratkaise mitään, vaan olennaista on se, mitä mitaamisesta saadulla tiedolla tehdään. Suurin ongelma on, että tieto jää ainoastaan tutkimustiimeihin eikä saatu tieto kulkeudu asiakasrajapintaan. Asiakaspalautetta tulee hyödyntää välittömästi tilanteen korjaamiseksi. (Korkiakoski 2019, 66-67.)

NPS on keino mitata ja kehittää asiakaskohtauksia, mutta pelkkä NPS-kysymys yksinään ei kuitenkaan riitä asiakaskokemuksen syvällisempään ymmärtämiseen. Sen rinnalle on tuotava vähintään pari muutakin kysymystä, jotta saadaan selville syy vastaajan

antamaan tiettyyn arvosanaan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 58-59.) Reichheld (2006) antaakin luvan myös toisen kysymyksen kysymiseen. Hän toteaa, että ”seurantakysymykset ovat puhtaasti diagnostisia tarkoituksia varten; eivätkä ne vaikuta itse NPS tulokseen”. NPS ei ole kuitenkaan itseisarvo, eikä suosittelijoiden aktivointi yksin riitä vaan tavoitteena on kehittää liiketoimintaa asiakaskeskeisemmäksi. Sen seurauksena yritys saa lisää asiakkaita, jotka todennäköisemmin suosittelevat sitä muille. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 146.)

### 3 TUTKIMUS ASIAKASKOKEMUKSEN NYKYTILASTA

#### 3.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu Boleron lapsiharrastajien vanhempien haastatteluista sekä tutkijan suorittaman havainnoinnin avulla kerätystä aineistosta. Haastattelut suoritettiin marraskuun 2019 aikana. Haastateltavana oli kahdeksan (8) lapsiharrastajan vanhempaa. Haastatteluiden tavoitteena oli saada tietoa tanssiseuran asiakkaiden tarpeista, toiveista ja odotuksista seuran palveluita kohtaan sekä heidän havaitsemistaan puutteista toiminnassa. Tarkoituksena oli luoda syvällistä asiakasymmärrystä aiheeseen liittyen. Lasten vanhempien haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina aidossa toimintaympäristössä eli seuran tanssisalilla sillä välin, kun lapset osallistuivat tanssitunnille. Ojasalon ym. (2014, 106) mukaan asioita on helpompi muistaa ja kuvailla, kun ollaan niiden äärellä. Haastattelut äänitettiin haastateltavien luvalla, ja ne kestivät 10 minuutista 21 minuuttiin.

Kyseessä oli puolistrukturoitu haastattelu. Kysymykset oli laadittu ennakoon, mutta tutkijalla oli mahdollisuus vaihtaa niiden järjestystä tai muotoa tarvittaessa sekä esittää lisäkysymyksiä vastauksen tarkentamiseksi. Haastatteluissa käytettiin myös CIT-haastattelumenetelmää, jossa haastateltavaa pyydettiin kertomaan jostain erityisen hyvästä ja toisaalta erityisen huonosta palvelukokemuksesta. Tällä pyrittiin tunnistamaan asiakkaalle merkityksellisiä eli kriittisiä tapahtumia. Haastattelun avulla pyritään saamaan selville ne onnistumiset, jotka aiheuttavat positiivisen asiakaskokemuksen sekä toisaalta myös ne epäonnistumiset, jotka aiheuttavat asiakkaalle negatiivisen asiakaskokemuksen. Haastattelun lopuksi kysyttiin myös NPS:ään perustuva kysymys eli ”kuinka todennäköisesti suosittelet Boleroa ystäville tai tuttavillesi?” sekä pääsyytä arvosanalle.

Havainnointia tutkija teki koko tutkimuksen ajan. Tutkija käytti omaa havainnointiaan apukeinona lisätä ymmärrystä asiakkaiden käyttäytymisestä. Havainnoinnin tavoitteena oli selvittää, mitä luonnollisessa ympäristössä tapahtuu, mitä kohde tekee, ja miten se käyttäytyy. Tutkija tarkkaili tapahtumia huomaamattomana sivustaseuraajana eikä puuttunut tapahtumien kulkuun. Havainnoinnista ei kerrottu käyttäjille, vaan tutkija sulautui harrastajaksi muiden joukkoon. Se oli helppoa, sillä tutkija käy muutenkin seuran salilla harrastamassa. Havainnoinnin aikana havainnot kirjattiin mahdollisimman nopeasti muistiin.

Haastattelut sekä havainnointi antoivat laajasti tietoa käyttäjäkokemuksesta. Kerätty tieto analysoitiin samankaltaisuuskaavio-menetelmää (affinity diagram) hyödyntäen. Se on työkalu suurten tietomäärien analysoimiseksi ja kategorisoimiseksi. (Tuulaniemi 2011, 154; Curedale 2015, 103.) Tutkija kirjoitti kaikki havainnoinnin sekä haastattelujen perusteella syntyneet asiat, ideat, ongelmat ja ratkaisut post-it lapuille. Vastaukset jaettiin pienempiin osiin niin, että yksi asia kirjoitettiin aina yhdelle post-it lapulle. Toisiinsa liittyvät tulokset ryhmiteltiin ja järjestettiin aiheittain yhteisten teemojen alle. Ryhmät otikoitiin ja järjestettiin aina suurempiin ryhmiin.

Ryhmittely nosti esiin käyttäjille olennaisia asioita. Ryhmittelyn perusteella tutkija sai muodostettua kolme pääryhmää: juuri aloittaneet, harrastajat sekä kilpailijat. Tutkija huomasi heidän ominaisuuksien, tarpeiden ja toiveiden poikkeavan toisistaan. Ryhmien ominaisuudet esitellään yksityiskohtaisemmin persoona työkalun avulla ja asiakaskokemuksen tilaa kuvataan palvelupolun avulla seuraavissa luvuissa. Lisäksi lapsiharrastajien vanhempien asiakaskokemusta havainnollistetaan empatiakartan avulla, jota käsitellään tarkemmin luvussa 3.4.

### 3.2 Asiakaspersoonat

Haastattelun ja havainnoinnin avulla kerätyn ymmärryksen pohjalta tunnistettiin erilaisia motiiveja harrastaa tanssia. Hankittu asiakasymmärrys kiteytettiin luomalla Bolerolle kolme asiakaspersoonaa, jotka kuvaavat seuran tyypillisiä lapsiharrastajia. Asiakaspersoonana on Alan Cooperin vuonna 1998 kehittämä työkalu palveluiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Se auttaa erityisesti käyttäjäryhmän määrittelyssä ja käyttäjän rooliin eläytymisessä. (Curedale, 2015, 117.) Persoonat ovat tutkimustulosten perusteella luotuja fiktiivisiä henkilöahmoja, jotka edustavat käyttäjäryhmän keskeisimpiä ominaisuuksia kuten käyttäytymismallia, asennetta, tarpeita ja toiveita kun ollaan vuorovaikutuksessa tietyn palvelun kanssa. (Ojasalo ym. 2014, 77; Curedale, 2015, 117.)

Kuvitteellisesta asiakkaasta tehtiin visuaalinen kuvaus, jossa hänelle annettiin nimi, ikä ja kasvot. Lisäksi hänelle määriteltiin tyypillinen sanonta eli motto sekä toiminnan motiivit, jotka auttavat ymmärtämään asiakkaan arvomuodostusta. Ojasalon (2014, 77) mukaan asiakaspersoonatyökalun avulla palvelua on mahdollista kehittää aidosti asiakkaan näkökulmasta. Konkreettiset asiakaspersoonat auttavat myös viestinnässä, sillä niiden avulla saadaan yhteinen näkemys siitä, minkälaisille asiakasryhmille palveluja ollaan suuntaamassa.

## Asiakaspersoona - Aloittelija Alma

Persoonan nimi ja ikä: Alma 4 vuotta.		Milla sanoilla vanhemmat suosittavat palvelua? "Jos tanssimisesta tykkää niin tänne ilman muuta." "Opetus on hyvää ja tänne on helppo tulla." "Ryhmäkoko on sopiva."
Motto: "Laita äiti musiikkia!"		
Asenne: Kokeilunhaluinen ja iloinen eläytyjä.		
Persoonan tarina palvelun käyttäjänä: Toinen vanhemmista harrastaa tanssia, joten myös lapsi on innostunut tanssista. Tykkää liikkua musiikin tahtiin aina kun musiikki soi.		
Tarpeet: Turvallinen ympäristö ja ohjattu tunti, jossa pääsee purkamaan energiaa. Ryhmässä on myös mukavia kavereita.		
Toiveet: Päästä tanssimaan joka viikko! Mukavia tapahtumia yhdessä toisten lasten sekä vanhempien kanssa.		

Kuva 2. Asiakaspersoona 1 - Aloittelija Alma.


### Asiakaspersoona 1

Ensimmäiseksi asiakaspersoona tutkimuksessa tunnistettiin "Aloittelija Alma" (kuva 4). Hän on 4-vuotias tyttö, joka asuu vanhempiensa kanssa Turussa. Toinen Alman vanhemmista harrastaa tanssia, joten myös Alma on kiinnostunut tanssista, ja hän halusi tanssitunneille. Tanssi kulkee niin sanotusti "veressä". Hän on harrastanut tanssia nyt muutaman kuukauden. Alma on kokeilunhaluinen ja iloinen eläytyjä, joka tykkää liikkua musiikin tahtiin aina, kun musiikki soi. Alman motto onkin: "Laita äiti musiikkia!"

Alma tarvitsee mukavan paikan, jossa on mahdollista oppia uusia taitoja opettajan johdolla. Samalla hän saa purettua energiaa, oppii kuuntelemaan ja noudattamaan ohjeita. Myös turvallinen ympäristö sekä sosiaalinen verkosto ovat hänelle tärkeitä.

Alman toiveena on päästä tanssimaan joka viikko. On todella surku, jos tanssitunti jostain syystä jää väliin. Lisäksi erilaiset tanssitapahtumat, joissa pääsee tanssimaan muiden lasten ja vanhempien kanssa ovat erityisesti Alman mieleen, ja hän toivoo niitä lisää.

## Asiakaspersoona - Harrastaja Hanna

Persoonan nimi ja ikä: Hanna 6 vuotta.		Milla sanoilla vanhemmat suosittelivat palvelua? "Ollaan viihdytty ja tykätty." "Tanssista saa rohkeutta esiintymiseen."
Motto: "Tanssi on parasta!"		
Asenne: Innostunut ja herkkä.		
Persoonan tarina palvelun käyttäjänä: Käynyt tanssitunneilla jo pari vuotta. Rohkeus itsensä ilmaisuun ja esiintymiseen kasvaa koko ajan.		
Tarpeet: Turvallinen ilmapiiri. Opettajan rohkaisu ja kannustaminen on tärkeää!		
Toiveet: Enemmän vaihtoehtoja tanssiharrastuksen jatkamiseen ikä huomioiden. Mahdollisuus jatkaa tanssimista seurassa vaikka ei aio kilpailla. Mukavia tapahtumia yhdessä toisten lasten kanssa.		

Kuva 3. Asiakaspersoona 2 - Harrastaja Hanna.


### Asiakaspersoona 2

Toisena asiakaspersoonana tunnistettiin "Harrastaja Hanna" (kuva 5). Hän on 6-vuotias tyttö Turun seudulta. Hän on harrastanut tanssia Bolerossa pari vuotta ja on todella innostunut tanssista. Hän käy tanssimassa kerran viikossa. Tanssitaito ja rohkeus itsensä ilmaisuun sekä esiintymiseen ovat kasvaneet koko ajan. Hannan motto on: "Tanssi on parasta!"

Hanna pitää opettajan kannustamista ja rohkaisemista tärkeänä. Se auttaa häntä voittamaan pelkonsa ja oppimaan uusia taitoja. Oleellista on myös tunnilla vallitseva turvallinen ilmapiiri. Kaikille tulee antaa mahdollisuus kehittyä, vaikka lahjoja ei olisi.

Hannan toiveena olisi pystyä jatkamaan tanssiharrastusta Bolerossa toistaiseksi ilman paria. Parin kanssa kilpaileminen ei ainakaan vielä tunnu kiinnostavalta. Hänen haaveenaan olisi tanssiseura, jossa olisi entistä enemmän erilaisia vaihtoehtoja tanssiharrastuksen jatkamiseen. Hanna toivoo myös lisää tapahtumia, joissa näkee toisia lapsia ja pääsee tanssimaan heidän kanssaan.

## Asiakaspersoona - Kilpailija Kimi

Persoonan nimi ja ikä: Kimi 7 vuotta.		Milla sanoilla vanhemmat suosittelivat palvelua? "Täällä on hyvät tilat, hyvät opettajat ja kaikki toimii." "Ei ole mitään syytä miksi en suosittelisi." "Hintataso on sopiva."
Motto: "Kato mua, kato mua, kato mua!"		
Asenne: Reipas ja ahkera.		
Persoonan tarina palvelun käyttäjänä: Harrastanut tanssia jo muutaman vuoden. Nauttii esiintymisestä ja pitää kilpailemisesta. Kisoissa onnistumiset on huippuhetkiä, joista voi olla ylpeä!		
Tarpeet: Määrätietoinen ja etenevä opetus, mutta kuitenkin hauskuuden kautta. Hyvä henki ja kivat kaverit.		
Toiveet: Tulla huippu tanssijaksi! Sopivan kokoinen ryhmä taitotason ja iän mukaan. Kun taidot ja mielenkiinto kasvavat, mahdollisuus treenata enemmän.		

Kuva 4. Asiakaspersoona 3 - Kilpailija Kimi.

### Asiakaspersoona 3

Kolmas asiakaspersoona "Kilpailija Kimi" (kuva 6) on reipas 7-vuotias poika, joka menee tänä vuonna kouluun. Hän on tanssinut Bolerossa jo muutaman vuoden. Hänellä on lisäksi myös muita harrastuksia, kuten uinti ja jalkapallo. Hän käy tanssiharjoituksissa kerran viikossa. Lisäksi välillä on kisoja tai esiintymisiä, jolloin tulee tansittua pari kertaa viikossa. Hän nauttii esiintymisestä. Myös kilpaileminen on tuntunut kivalta. Kimin motto onkin: "Kato mua, kato mua, kato mua!"

Kimin mielestä on tärkeää, että tanssi on hauskaa. Harjoittelemisen pitää olla kivaa ja tervehenkistä, mutta kuitenkin määrätietoista. Ammattiopettajat mahdollistavat oppimisen kehityskaaren. Tanssi on mukava harrastus, jota tytöt ja pojat voivat tehdä yhdessä. Hyvä henki ja toisten kannustaminen ovat myös asioita, joista tulee kiva fiilis.

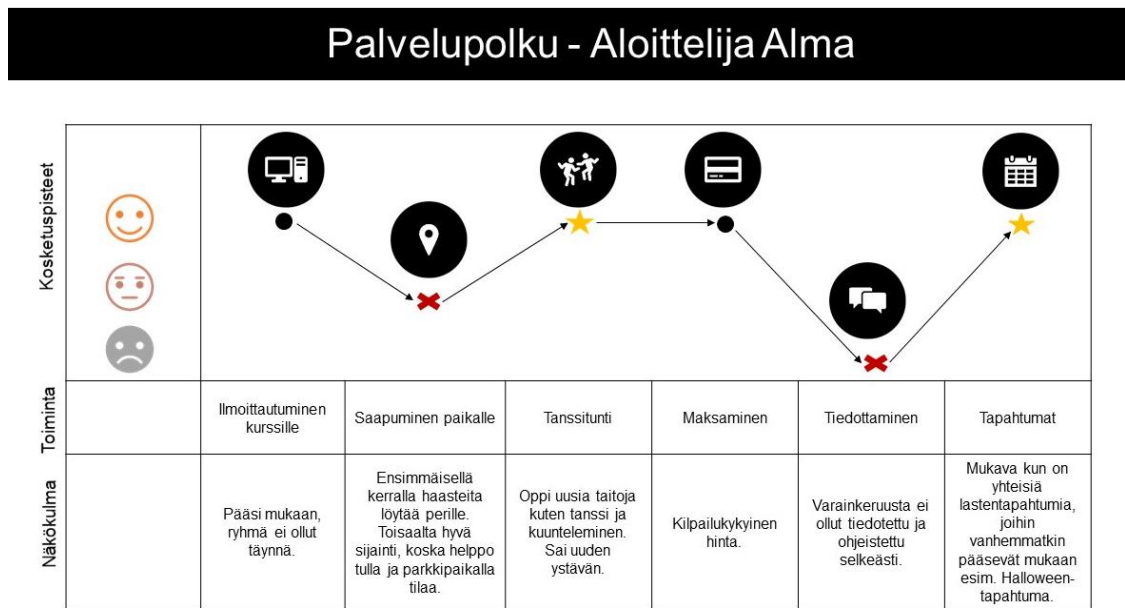
Kimin haaveena on tulla huipputanssijaksi! Treenaaminen olisi mukavinta ryhmässä, jossa kaikkien taitotaso olisi suurin piirtein sama. Tämä mahdollistaisi oppimisen ja taitojen kehittymisen entistä paremmin. Toiveena olisi pystyä lisäämään harjoitusmääriä sen myötä, kun omat taidot ja mielenkiinto lajia kohtaan kehittyvät. Kimi ihailee ikäistään vanhempia tanssijoita, ja haaveilee pääsevänsä harjoittelemaan myös heidän kanssaan.

### 3.3 Palvelupolku

Havainnoinnin muistiinpanojen sekä haastatteluvastausten avulla laadittiin kullekin asiakaspersoonalle oma palvelupolku: Aloittelija Alman palvelupolku, Harrastaja Hannan palvelupolku sekä Kilpailija Kimin palvelupolku. Palvelupolun on tarkoitus visualisoida asiakkaan kokemus palvelusta. Se kuvaa palvelun vaiheet ja kosketuspisteet eli miten yhdistys on vuorovaikutuksessa käyttäjän kanssa. Jokaisen kosketuspisteen kohdalla lisättiin käyttäjän kannalta merkittävimmät kokemukset ja niistä pyrittiin tunnistamaan kipupisteitä sekä mahdollisuuksia.

Palvelupolku alkaa ennen palvelua tapahtuvista vaiheista eli asiakkaan ilmoittautumisesta kurssille jatkuen paikalle saapumiseen. Tämän jälkeen edetään vaiheisiin, jotka tapahtuvat palvelun aikana eli opettajan kohtaamiseen, tanssitunnin kokemiseen ja maksamiseen. Palvelun jälkeen asiakkaaseen ollaan yhteydessä sähköpostilla, mikäli seuralla on ajankohtaista tiedotettavaa. Koska asiakas käy tanssikurssilla viikoittain, tiedotus voi tapahtua myös tanssisalilla. Palvelupolkuun otettiin mukaan myös tapahtumat, joita tanssiseura järjestää satunnaisesti.





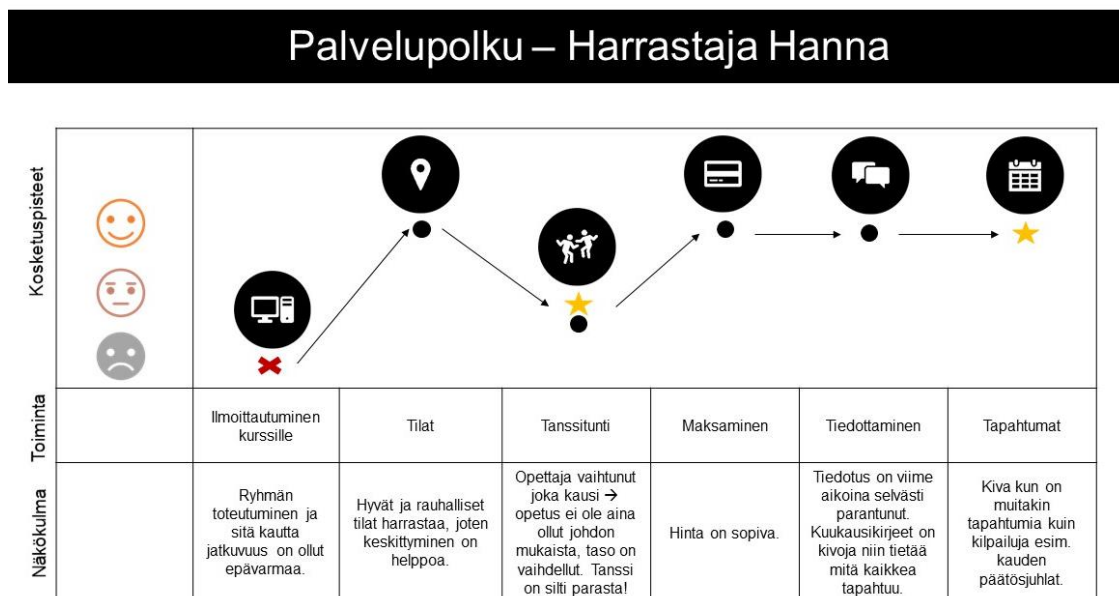
Kuva 5. Palvelupolku - Aloittelija Alma.

Uuden asiakkaan eli Aloittelija Alman palvelupolku (kuva 7) sisältää pääasiassa positiivisia kokemuksia tanssiseuran toiminnasta. Ilmoittautuminen kurssille oli positiivinen kokemus, koska ryhmään pääsi mukaan. Se ei ollut täynnä, kuten toinen harrastus, jonne hänen oli aluksi tarkoitus mennä. Alman vanhemmat pitivät Boleron tarjoaman lasten tanssikurssin hintaa sopivana ja maksamista helppona. Hintojen vertailu netissä oli suhteellisen helppoa.

Tanssiseuran salien sijainti on hyvä, koska sinne on helppo tulla ja maksuttomalla parkkipaikalla on aina tilaa. Tosin ensimmäisellä kerralla Almalla ja hänen äidillään oli haasteita löytää perille. Onneksi heidän edellään oli kävellyt ihmisiä, joita seuraamalla he löysivät oikeaan paikkaan.

Kohtaaminen opettajan ja muiden lasten kanssa sujui hyvin. Tanssitunnilla parasta oli ehdottomasti se, kun pääsi tanssimaan. Samalla sai purettua energiaa ja oppii kuuntelemaan, noudattamaan ohjeita sekä toimimaan ryhmässä. Mukavaa on myös se, että harrastuksesta saa uusia ystäviä. Huippujuttuna Alma piti myös erilaisia tanssitapahtumia, kuten Halloween-tapahtumaa, jossa kaikki lapsiryhmät pääsevät tanssimaan yhdessä ja myös vanhemmat ovat mukana.

Huonoksi luokiteltuja tanssikokemuksia Alma ei juuri osannut kuvailla. Ainoana asiana hänen vanhemmat mainitsi kerran, jolloin lapselle oli annettu paperinen lomake myytävistä tuotteista, joita oli tarkoitus alkaa myymään seuratoiminnan hyväksi. Asiasta ei oltu kerrottu etukäteen. Ohjeistus varainkeruusta tuli vasta myöhemmin sähköpostilla, joten Alman vanhemmat olivat olleet hetken aikaa ihmeissään.

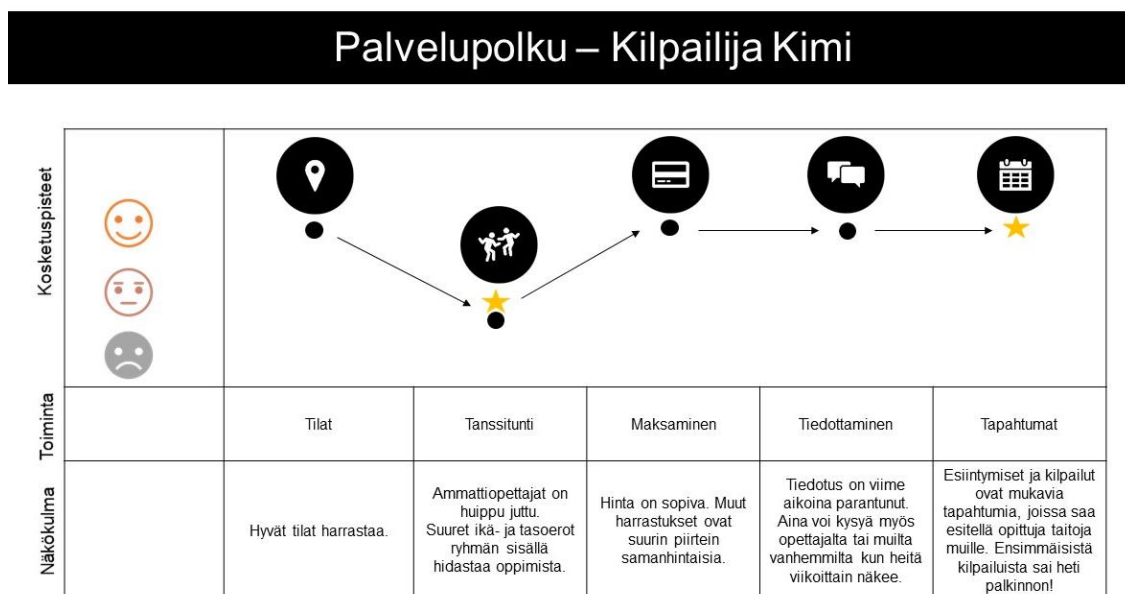


Kuva 6. Palvelupolku - Harrastaja Hanna.

Jo pari vuotta harrastaneen Harrastaja Hannan palvelupolku (kuva 8) sisältää paljon positiivisia kosketuspisteitä, mutta joukossa on myös pari ikäväksi koettua asiaa. Hannan kokemus kurssille ilmoittautumisesta oli negatiivinen, sillä ryhmän toteutuminen oli epävarmaa vähäisten ilmoittautumisten vuoksi. Onneksi ryhmä kuitenkin toteutui, sillä paikalle tuli tarpeeksi lapsia.

Tanssiseuran tilat ovat hyvät ja rauhalliset, joten keskittyminen oli helppoa. Parasta tanssitunnissa oli uuden oppiminen, omien tanssitaitojen kehittyminen sekä rohkeuden kasvaminen. Toisaalta harmillisena Hanna piti sitä, että opettaja on vaihtunut joka kaudella. Tämän seurauksena opetus ei aina ole ollut johdonmukaista ja taso on vaihdellut. Hinta on ollut sopiva, eikä maksamiseen ole liittynyt ongelmia. Tanssi ei myöskään vaadi kalliita varusteita. Opettaja on mukava ja hänelle voi puhua mieltä askarruttavista asioista.

Tiedotuksen Hannan vanhemmat kokivat parantuneen viime aikoina. Sähköpostilla lähetettävästä kuukausikirjeestä on mukava lukea, mitä kaikkea seurassa tapahtuu. Eritään kivana Hanna piti myös erilaisia seuran järjestämiä tapahtumia, kuten kauden päätösjuhlia ja lasten yhteisiä tanssitapahtumia. Siellä parasta oli yleisön edessä esiintymisen yhdessä muun ryhmän kanssa ja sitä kautta esiintymispelon voittaminen.



Kuva 7. Palvelupolku - Kilpailija Kimi.

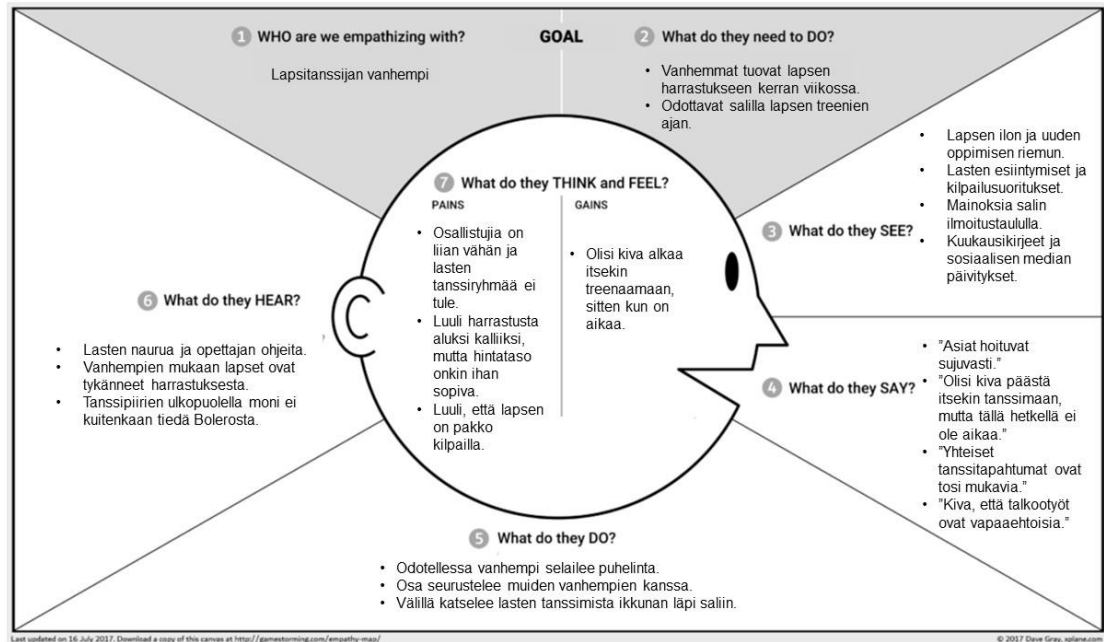
Kilpailija Kimin palvelupolun (kuva 9) sekä paras että huonoin kokemus liittyi ydinpalvelun toteutumiseen eli tanssituntiin. Tanssiminen oli hauskaa ja tunnilla oppi uusia asioita. Myös ammattiopettajat olivat huippujuttu, sillä heidän johdolla on mukava harjoitella. Toisaalta ryhmän sisällä oli melko suuret ikä- ja tasoerot osallistujien kesken. Sen Kimi koki tanssituntien lievänä kipupisteenä, jonka perusteella syntyi haave oman taitotason mukaisesta ryhmästä. Muita negatiiviseksi luokiteltuja kosketuspisteitä ei ollut.

Tanssiseuran tilat ovat hyvät ja tutut. Salille on aina mukava tulla, koska siellä näkee tuttuja. Tanssituntien hinta oli edelleen sopiva. Myös muut harrastukset ova suurin piirtein saman hintaisia. Vanhemmat kokivat tiedotuksen parantuneen viime aikoina huomattavasti. Sähköposti tavoittaa helposti ja vaivattomasti. Aina voi kysyä myös opettajalta tai muilta vanhemmilta, kun heitä viikoittain salilla näkee.

Erilaiset esiintymiset sekä kilpailut olivat Kimin mielestä parhaita tapahtumia, koska niissä pääsee näyttämään taitonsa myös muille. Lisäksi niissä onnistuminen tuottaa hyvää fiilistä. Ensimmäisistä kisoista sai heti mitalin, sillä kaikki palkittiin! Se oli ehdottomasti tanssiuran huippuhetki, josta voi olla ylpeä – sekä lapsi että hänen vanhempansa.

### 3.4 Empatiakartta

Empatiakartan tavoitteena on kerätä syvällistä ymmärrystä sidosryhmien, kuten tässä tapauksessa lasten vanhempien, kokemuksesta palvelua kohtaan. Empatiakartan avulla pyrittiin hahmottamaan kokonaiskuva siitä, mitä lapsen vanhempi näkee, sanoo, tekee, kuulee, ajattelee, tuntee ym. (Gray 2017.) Empatia tarkoittaa kykyä eläytyä toisen ihmisen asemaan ja ymmärtää tämän tunteita ja näkökulmia palvelua käytettäessä (Kronqvist 2016). Empatiakartta luotiin tässä kohtaa lastenvanhemmista, sillä pienten lasten kohdalla vanhempi on pääsääntöisesti lopulta se, joka lapsen harrastuksen päättää. Vanhemman tehtävänä on tuoda lapsi harrastukseen kerran viikossa.



Kuva 8. Empatiakartta lasten vanhemmista.

## Näkee

Odotellessaan salilla lasten vanhemmat näkevät lapsen ilon ja tekemisen riemun, kun tämä oppii uusia taitoja. Lapsi voi myös tanssitunnin jälkeen kotona esitellä oppimiaan liikkeitä. Vanhemmat näkevät lasten esityksiä myös erilaisissa seuran tapahtumissa kuten joulu- ja kevätjuhlissa. Myös siellä vanhemmat huomaavat, kuinka lapsi nauttii tanssimisesta ja esiintyy rohkeasti yleisön edessä. Ajankohtaisista asioista ja tapahtumista vanhemmat voivat lukea salin ilmoitustaululta sekä sähköpostista. Sosiaalisessa mediassa mukana olevat vanhemmat näkevät myös tanssiseuran jakamia kuvia ja päivityksiä esimerkiksi Facebookissa ja Instagramissa.

## Sanoo

Moni vanhemmista toteaa, että lapsi on tykännyt ja viihtynyt hyvin seuran toiminnassa. Asioiden koetaan hoituvan sujuvasti. Moni sanoo haluavansa myös itsekkin tanssimaan, mutta aikaa ei tällä hetkellä ole. Erityisen mukavana vanhempien keskuudessa pidettiin yhteisiä tapahtumia, joissa myös aikuiset pääsevät tanssimaan lasten kanssa. Talkootöiden vapaaehtoisuutta pidettiin myös hyvänä asiana.

## Tekee

Odotellessaan lapsen tanssitunnin aikana vanhemmat usein selailevat puhelintaan. Välillä he seuraavat lasten tuntia salissa olevan ikkunan läpi tai katselevat ilmoitustaululla olevia mainoksia. Osa vanhemmista seurustelee muiden vanhempien kanssa.

## Kuulee

Odotellessaan salilla vanhemmat kuulevat lasten naurua, riemun kiljahduksia sekä opettajan antamia ohjeita. Moni kertoi kuulleensa positiivisia kommentteja muilta vanhemmilta seuran toimintaan liittyen. Kaikkien mukaan lapset ovat tykänneet harrastuksesta. Toisaalta osa vanhemmista totesi, että tanssipiirien ulkopuolella melko harva kuitenkaan tietää tanssiseurasta eli tunnettavuus on melko heikko.

## Ajattelee ja tuntee

Osa vanhemmista kertoi kuvitelleensa aluksi, että tanssin harrastaminen tanssiurheiluseurassa olisi kallista. Tehdessään vertailua netissä he huomasivat, ettei hintaeroa juuri ollut muihin vastaaviin harrastuksiin nähden. Vanhemmat tiesivät myös tanssia huomattavasti kalliimpia harrastuksia. Osa kertoi luulleensa aikaisemmin, että lapsen on pakko

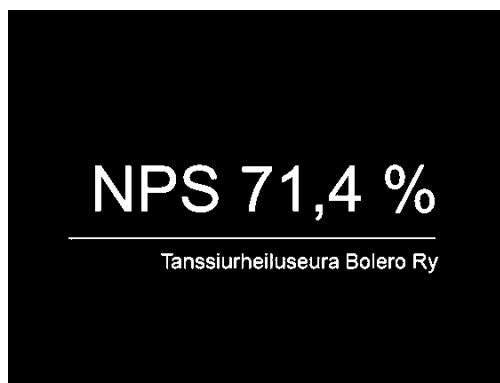
kilpailla. Näin ei kuitenkaan ollut. Suureksi huolenaiheeksi koettiin myös ryhmän toteutumisen epävarmuus. Tällä kerralla ryhmä toteutui, koska osallistujia tuli tarpeeksi. Näväksi jää, kuinka käy seuraavan kauden alussa.

Vanhempien unelmia kartoittaessa lähes kaikissa tapauksissa nousi esiin toive siitä, että he pääsisivät myös itse tanssimaan. Moni on harrastanut tanssia entuudestaan monta vuotta, mutta tällä hetkellä siihen ei ole aikaa. Osa käy satunnaisesti lavatansseissa pitääkseen tanssiharrastusta yllä. Toiveena olisikin monipuolinen tuntitarjonta kaikenikäisille. Unelmana olisi päästä tanssimaan huippuopettajan kanssa niin sanotusti Tanssii tähtien kanssa -tyyliin.

### 3.5 NPS-tulokset

Jokaiselle haastateltavalle esitettiin kysymys: ”Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelet Boleroa ystävillesi tai tuttavillesi?” Luku 0 tarkoittaa erittäin epätodennäköisesti ja luku 10 erittäin todennäköisesti. Kuten aiemmin todettiin, NPS luku saadaan, kun vastaukset luokitellaan NPS-kategorioihin: suosittelijoihin (arvosana 9-10), neutraaleihin (arvosana 7-8) ja arvostelijoihin (arvosana 0-6). Arvostelijoiden määrä vähennetään suosittelijoiden määrästä ja saatu tulos jaetaan vastaajien määrällä. Lopputulos kerrotaan yleensä vielä sadalla ja tulokseksi saadaan luku -100:n ja +100:n väliltä.

Kaikkien haastateltavien antamat vastaukset jakautuivat lukujen 8 ja 10 välille. Vastauksen perusteella NPS on 71,4 %. Taskulaskuri (2019) sovelluksen mukaan tuloksen virhemarginaali on +/-17.1 pistettä. Tämän perusteella oikea NPS-tulos on todennäköisesti +54.4 ja +88.5 välillä. Jotta tulokset olisivat riittävän luotettavia, vastauksia olisi kerättävä huomattavasti lisää. (Taskulaskuri 2019.)



Kuva 9. NPS-tulos - Tanssiurheiluseura Bolero Ry.

Gloaalien standardien mukaan NPS-tulosta, joka ylittää nollan pidetään tavoiteltavana. Tällainen tulos voidaan tulkita niin, että yrityksen asiakkaista suurempi osa on lojaaleja kuin todennäköisiä palvelun irtisanojia tai muualta seuraavan kerran ostavia. (Taskulas-kuri 2019.) Voidaan siis todeta, että joka tapauksessa saatu NPS-tulos on todella hyvä luku. Suosittelemuhalukkuutta vanhempien keskuudessa selvästi siis löytyy.

Boleroa suositeltiin muuan muassa seuraavilla perusteluilla:

- ”Jos tanssimisesta tykkää niin tänne ilman muuta.”
- ”Opetus on hyvää ja tänne on helppo tulla.”
- ”Ryhmäkoko on sopiva”
- ”Ollaan viihdytty ja tykätty.”
- ”Tanssista saa rohkeutta esiintymiseen.”
- ”Täällä on hyvät tilat, hyvät opettajat ja kaikki toimii.”
- ”Ei ole mitään syytä, miksei suosittelisi.”
- ”Hintataso on sopiva.”

## 4 POHDINTA

### 4.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Boleron asiakaskokemuksen nykytila, tunnistaa asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja erottaa palvelun epäkohtia eli kriittisiä pisteitä sekä löytää arvonluonnin mahdollisuuksia. Lisäksi tavoitteena oli kehittää toimivia ehdotuksia palvelun ja asiakaskokemuksen parantamiseksi. Tutkijan mielestä tavoitteet saavutettiin varsin hyvin. Haastatteluiden ja havainnoinnin avulla kerätyn aineiston perusteella laadittujen asiakaspersoonien sekä empatiakartan avulla saatiin luotua syvällinen ymmärrys asiakaskokemuksen nykytilasta. Erityisesti asiakkaan palvelupolku auttoi ymmärtämään palvelun kokonaisuutta ja sujuvuutta, minkä pohjalta syntyikin muutamia kehitysehdotuksia, joiden tutkija uskoo parantavan asiakkaan palvelukokemusta tanssi-seurassa.

Tutkija uskoo tutkimuksen auttavan yhdistystä ymmärtämään asiakkaita ja heidän muuttuvia tarpeita entistä paremmin. Tämä auttaa luomaan entistä parempia palveluja, mikä puolestaan vahvistaa asiakaskokemusta ja asiakastyytyväisyyttä. Lisäksi palvelun laatu paranee, kun palveluprosessin kipupisteet vähenevät. Asiakaskokemuksen parantumisen myötä tutkija uskoo myös suosittelun lisääntyvän, minkä hän toivoo näkyvän asiakasmäärien kasvussa.

Tutkimuskysymykseen, minkälaisista tekijöistä syntyy hyvä asiakaskokemus, voidaankin olla samaa mieltä kuin Korkiakoski (2019, 49), jonka mukaan asiakkaalle hyvä kokemus tarkoittaa tehokkuutta, helppoutta ja tunnetta. Kirjallisuuskatsauksessa asiakkaalle luotava arvo jaettiin neljään tyyppiin: taloudellinen arvo, toiminnallinen arvo, symbolinen arvo ja emotionaalinen arvo. Kaikki teemat nousivat tutkimuksessa esiin. Vahvimpana niistä esiintyi emotionaaliset arvot eli arvot, jotka liittyvät asiakkaan tunnekokemuksiin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18-19.) Löytänä & Korteson (2011, 55), mukaan arvo voi muodostua palveluista syntyvinä erilaisina tunteina, kuten hauskuutena, nautintona, jännityksenä tai turvallisuuden tunteena. Juuri tämän kaltaiset tunteet koettiin haastattelujen perusteella parhaan kokemuksen tuottavana osana palvelussa. Maya Angeloun aikoi-naan toteama viisaus: ”Ihmiset eivät muista, mitä olet sanonut. Ihmiset eivät muista, mitä olet tehnyt. Mutta ihmiset muistavat, minkä tunteen olet heissä saanut aikaan!”, kiteyttää tärkeimmän asiakaskokemukseen vaikuttavan tekijän. (Rantanen 2016, 57.)



Lisäksi kaverit sekä esiintymiset oman tanssiryhmän kanssa olivat kokemuksia parhaasta päästä. Heimoutuminen onkin Löytänä & Korkiakosken (2014, 19) mukaan olennainen osa symbolististen arvojen muodostumista. Tällöin asiakas kokee yhteenkuuluvuutta tai identiteettien yhtäläisyyttä muiden palvelun käyttäjien kanssa. Esimerkiksi yhdessä ryhmän kanssa mukavaksi koettujen esiintymisten voidaan katsoa lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ryhmähenkeä.

Toiminnallista arvoa tuotti hyväksi koettu ammattiopettajan opetus, mikä korostui erityisesti kilpailijoiden kohdalla. Aloittelijoille oli riittävää, että he pääsivät purkamaan energiaa ohjatussa ryhmässä. Taloudelliseen arvoon liittyvän hinnan koettiin olevan samalla tasolla muiden vastaavien harrastusten kanssa. Hinnoittelu miellettiin poikkeuksetta positiiviseksi, joten sen voidaan päätellä onnistuneen hyvin.

### Kehitysehdotukset pähkinäkuoressa



Kuva 10. Kehitysehdotukset pähkinäkuoressa.

Tutkimuskysymykseen, miten asiakaskokemusta voidaan parantaa, voidaan vastata tarkastelemalla palvelupolun vaiheita. Boleron asiakaskokemuksen kriittisiksi pisteiksi luokitellut asiat liittyvät pääasiassa tunteisiin. Ensimmäiseksi kriittiseksi pisteeksi luokiteltiin asiakkaan kokema epävarmuus ryhmän toteutumisesta. Ryhmän toteutuminen oli epävarmaa, sillä ilmoittautuneita oli niin vähän. Epävarmuus on negatiivinen tunne, ja Rychalski & Hudsonin (2017) mukaan hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi ja asiakasuskollisuuden ylläpitämiseksi yrityksen on vältettävä aiheuttamasta negatiivisia tunteita asiakkailleen. Tässä tapauksessa asiakkaan odotukset eivät selvästi täyttyneet ja asiakaskokemus oli negatiivinen. Mikäli ryhmä jäisi toteutumatta, asiakas ei todennäköisesti

enää palaisi Bolerolle, vaan etsisi toisen harrastuksen, sillä Ahvenaisen ym. (2017) mukaan mikäli yritys ei pysty vastaamaan asiakkaan odotuksiin, tuloksena on pettynyt ja etääntyvä asiakas. (Ahvenainen ym. 2017.)

Tanssisalille on helppo tulla, sillä sijainti on hyvä ja parkkipaikat ovat maksuttomia, mutta ensimmäisellä kerralla salille löytäminen koettiin hieman haasteelliseksi. Tämä tunnistettiin toiseksi kriittiseksi pisteeksi. Perille löytäminen on haasteena vain ensimmäisellä kerralla, mutta mikäli asiakas ei löydä paikalle ei hän tule sinne enää toistamiseen. Kun tanssiseura tai paikka ei ole ennestään tuttu, erityisesti sen löydettävyyteen liittyen on tehtävä toimenpiteitä. Ensisijaisena kehittämiskohteena olisi näkyvät kyltit rakennuksen ulkopuolelle sekä opasteet perille asti.

Kolmanneksi Boleron asiakaskokemuksen kriittiseksi pisteeksi nostettiin tiedottaminen. Haastateltavien mielestä tiedottaminen oli parantunut viime aikoina, mutta siinä on edelleen parantamisen varaa. Tiedottamisen tärkeys korostuu etenkin aloittelijoiden kohdalla, kun kaikki on vielä uutta. Riittämätön tiedottaminen aiheuttaa epätietoisuutta, jolloin ollaan taas negatiivisten tunteiden äärellä, mitkä tulisi Rychalski & Hudsonin (2017) mielestä pyrkiä minimoimaan. Tärkeistä asioista voisi kertoa vanhemmille kasvatustien esimerkiksi lasten tanssituntien päätteeksi. Tämän lisäksi asiasta voi tiedottaa sähköpostilla. Pidempään harrastaneille seuran käytännöt ovat usein jo entuudestaan tuttuja, jolloin sähköposti riittää hyvin.

Kilpailijoiden haaveena oli iän ja taitotason mukainen ryhmä, mikä mahdollistaisi vielä laadukkaamman ja tehokkaamman opetuksen. Tehokkuuden ansioista asiakas saisi Korkiakosken (2019, 50) mukaan lisäarvoa kokemukseensa. Harrastajien toiveena oli saada enemmän vaihtoehtoja jatkaa harrastusta ilman paria. Näiden toiveiden toteuttamista helpottaisi huomattavasti se, että harrastajia olisi yksinkertaisesti enemmän. Haastatteluissa kävikin ilmi, että yllättävän harva etenkin tanssipiirien ulkopuolella tietää Bolerosta. Mikäli Bolerosta tiedettiin, haastateltavat arvelivat muualla käyvän enemmän lapsia, koska siellä ajatellaan olevan edullisempaa. Ennakkoluulo hintatasosta on siis korkea. Myös tutkimuksessa paljastunut yleinen käsitys siitä, että tanssiurheiluseurassa kilpailu olisi pakollista, saattaa nostaa aloituskynnystä turhan korkealle. Seuran tulisiikin jatkuvasti kehittää tapoja lisätä tunnettavuuttaan.

Yksi ehdotus tunnettavuuteen liittyen olisi nykyisten asiakkaiden hyödyntäminen suositelijoina. Erittäin positiivisena asiana tuloksissa nousi esiin NPS-tulos! Tutkimus osoitti,

että lasten vanhemmat ovat valmiita suosittelemaan palvelua tuttavapiirilleen. Myös erilaiset seuran järjestämät tanssitapahtumat, kuten Halloween-tapahtuma, olivat todella pidettyjä. Hyvät asiakaskokemukset nimittäin Fileniuksen (2015) mukaan lisäävät asiakasuskollisuutta ja saavat asiakkaan suosittelemaan palvelua muille. Jotta suosittelukynnys olisi mahdollisimman matala ja ”suosittelu kulttuuri” saataisiin lisääntymään, Bolero voisi järjestää esimerkiksi tanssitapahtuman, jonne jokainen lapsi saisi tuoda myös oman kaverinsa mukaan. Tämän avulla tanssiseura saataisiin nostettua useamman ihmisen tietoisuuteen ja samalla ennakoluulot esimerkiksi korkeasta hinnasta tai kilpailupakosta saattaisivat hälvetä. Kun uusi harrastaja tulee paikalle yhdessä kaverinsa kanssa, se varmistaa myös sen, että hän löytää paikalle. Tapahtuman olisi hyvä sijoittua kauden alkuun, jotta uusien olisi helppoa aloittaa uusi harrastus. Nykyisistä harrastajista ne, jotka tuovat uuden harrastajan seuraan voitaisiin myös palkita, sillä palkitseminen tunnetusti lisää ihmisten motivaatiota.

Mahdollisuutena poimittiin myös asiakaskokemuksesta useasti esiin nousseet tunteet kuten ilo, hauskuus, nautinto, rohkeus ja itsensä ylittäminen. Positiivisia tunteita tulee pyrkiä korostamaan entisestään, sillä Löytänä & Kortesuon (2011, 55) mukaan juuri tämän kaltaisia elementtejä sisältäneiden kokemusten jälkeen asiakas suhtautuu yritykseen myönteisemmin ja intohimoisemmin kuin pelkästään tarpeen tyydyttämistä sisältämien kokemuksen jälkeen. Niin sanotun kannustuskulttuurin lisääminen voisi olla yksi tekijä, jonka seurauksena tanssi olisi entistäkin hauskenpää. Kannustuksessa nousee esiin myös Löytänä & Korkiakosken (2014, 19-20) peräänkuuluttama yhteenkuuluvuuden tunne. Kannustetaan kaveria kaikissa tilanteissa niin tanssitunnilla harjoiteltaessa, esityksissä kuin kilpailuissa. Samalla myös arempienkin lasten rohkeus kasvaa ja ryhmähenki paranee. Kaikkien mielestä se, kun itseä kannustetaan on kivaa. Hauskuudesta huolimatta opetuksen tulee olla johdonmukaista ja määrätietoista. Bolerolla on ammattiohjaajia, joten myös opetuksen asiantuntevuutta ja laadukkuutta on syytä korostaa ihmisten tietoisuuteen. Mikäli ohjaaja vaihtuu kausien välillä, ohjaajien olisi hyvä kommunikoida keskenään siitä, mitä aikaisemmillä kausilla on opetettu, jotta opetustasossa ei tapahtuisi suuria vaihteluja.

Tutkija teki päätelmiä myös vanhempien kokemusten osalta. Vanhemmat kertoivat haaveilevansa oman tanssiharrastuksen jatkamisesta, mutta varmasti monelle tuttu lause: ”Ei ole aikaa.” toistui useaan otteeseen vanhempien vastauksissa liittyen omaan tanssiharrastukseen. Vanhemmilla on kuitenkin aikaa tuoda lapsi harrastukseen ja tanssiminen selvästi kiinnostaa vanhempia. Samanaikaiset tunnukset olisivat vanhemmille tehokas

ja helppo tapa käyttää odotusaika hyödyksi. Se saisi varmasti aikaan myös liikunnan tuottamaa hyvänolon tunnetta. Haave toteutuisi ja tanssista tulisi ikään kuin ”koko perheen harrastus”. Siinä täytyisivät siis kaikki Korkiakosken (2019, 49) mainitsema hyvän asiakaskokemuksen tekijät eli tehokkuus, helppous ja tunne. Tunnin teema voisi vaihdella viikoittain. Tällä hetkellä varsinkaan pienten juuri aloittaneiden lastentuntien kanssa ei ole aikuisille suunnattua tuntia, joten samanaikaisten tuntien lisäämistä kannattaa harkita.

Vanhemmat pitivät talkootöihin osallistumisen vapaaehtoisuutta positiivisena asiana. Riskinä erityisesti seuratoiminnan kannalta tässä on se, ettei vapaaehtoisia seuratoimijoita ole tarpeeksi, mikä johtaa siihen, ettei esimerkiksi tapahtumia pystytä järjestämään. Seuran olisikin tärkeä saada toimijoita lisää, ettei kaikki tekeminen kaadu vain muutaman ihmisen harteille. Se johtaa usein uupumiseen ja palvelutason huonontumiseen. Talkootyö on hieno osa suomalaista kulttuuria, mutta se tuntuu olevan nykypäivänä vieraantuva käsite. Talkootyön houkuttelevuutta pitäisi saada lisättyä. Tähän tutkijalla ei ole tosin esittää ratkaisuehdotusta.

## 4.2 Työn luotettavuus

Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuus) käsittein (Tuomi & Sarajärvi 2018). Laadullista haastattelututkimusta arvioitaessa nämä määritteet ovat kuitenkin ongelmallisia, sillä ihmisten mielipiteisiin ja kokemuksiin perustuvat vastaukset saattavat muuttua nopeasti lyhyenkin ajan sisällä. Ei voida olettaa, että yhdessä tilanteessa annetut vastaukset toistuisivat toisessa tilanteessa, mikäli sama haastattelu tehtäisiin uudelleen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 189.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, vaan sen piiristä löytyy erilaisia käsityksiä, joita tarkastellaan seuraavana.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tutkimuksen toteuttamista ja tutkimuksen luotettavuutta ei voi pitää erillisinä tapahtumina, vaan arviointi perustuu suuressi koko tutkimusprosessin luotettavuuteen. Luotettavuuden kriteeri on tutkija itse sekä hänen rehellisyytensä, sillä arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessa tekemät valinnat ja ratkaisut. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetun tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, kun tutkijan tekemät tulkinnat vastaavat tutkittavan käsityksiä

aiheesta, eikä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. (Vilkka 2015.) Myös Hirsjärvi & Hurmeen (2015, 189) mukaan tutkimuksen on pyrittävä siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä niin hyvin kuin mahdollista.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvisti se, että haastattelukysymykset käytiin jo tekovaiheessa läpi toimeksiantajan kanssa. Lisäksi haastattelukysymykset esiteltiin yhden haastateltavan kanssa etukäteen, minkä perusteella muutamaa kysymystä muotoiltiin helpommin ymmärrettäväksi. Saaranen-Kauppinen & Puusniekan mukaan (2006) haastatteluiden esitelmä ja harjoittelu lisäävät yleensä luotettavuutta. Haastatteluiden ajankohdasta tiedotettiin kohderyhmälle etukäteen sähköpostilla. Sähköpostissa tarjottiin mahdollisuutta osallistua haastatteluun myös toisena ajankohtana, mutta kukaan ei tartunut tähän tilaisuuteen. Haastateltavat valittiin sattumanvaraisesti haastattelupäivinä paikalla olevista vanhemmista. Kaikki tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat tutkimukseen soveltuvia. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina rauhallisessa tilassa, jossa ei esiintynyt häiriötekijöitä. Haastateltavilta kysyttiin suostumus haastattelun äänittämiseen, jonka Saaranen-Kauppinen & Puusniekan mukaan (2006) voidaan myös ajatella lisäävän luotettavuutta, sillä tallenteiden avulla muutkin kuin tilanteessa läsnä ollut tutkija voivat analysoida aineistoa ja vertailla havaintojaan. Lisäksi haastateltaville kerrottiin mihin tarkoitukseen heidän vastauksiaan käytetään. Heidän anonymiteetistaan pidettiin tutkimuksen aikana tarkasti huolta. Tutkimusraportin valmistuttua haastatteluäänitteet tullessaan hävittämään kokonaisuudessaan.

Tutkimuksen aihe liittyi haastateltavan omiin sekä hänen lapsensa kokemuksiin Boleron toiminnasta, joten kaikki haastateltavat pystyivät vastaamaan kysymyksiin oman tuntemuksensa pohjalta. Haastattelut pystyttiin käymään avoimesti tietäen, että tutkimuksesta ei pysty päättelemään vastaajien henkilöllisyyttä. Uusien lapsiharrastajien vanhemmilla oli lieviä haasteita vastata muutamaa kysymykseen, mitä selittääkin heidän vasta muutamana kuukauden kokemus tanssiseurasta. Pitkäaikaisempi kokemus auttoi selvästi vastaamaan monipuolisemmin ja runsassanaисemmin. Toisaalta tulokset perustuivat vain vanhempien haastattelun perusteella saatuihin vastauksiin. Lapsia ei tässä tutkimuksessa haastateltu, sillä he ovat vielä niin nuoria, että vanhempien katsottiin antavan parhaat vastaukset. Kuitenkin myös lapsia olisi voinut haastatella parilla helpolla kysymyksellä. Haastattelut litteroitiin huolellisesti ja analysoitiin heti haastattelujen jälkeen, niiden ollessa vielä tuoreessa muistissa. Aineiston ryhmittelyssä ja luokittelussa muotoutui melko selkeästi kolme pääryhmää.

Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan, joka on opinnäytetyön kannalta riittävä määrä. Toki NPS-tuloksen mittaamisessa vastaajamäärä ei ollut riittävä. Jotta NPS-tulos olisi riittävän luotettava, vastauksia olisi kerättävä huomattavasti lisää (Taskulaskuri 2019). Tanssiseuran kannattaisikin tehdä NPS-kysely suuremmalle joukolle myöhemmin.

Luotettavuus näkökulmana otettakoon esille myös se, että kvalitatiiviset menetelmät toivat asiakkaiden äänen kuuluviin ja tarjosivat tavan asiakasymmärryksen syventämiseen. Toisaalta tutkija olisi voinut tehdä kehitystyötä vielä enemmän yhdessä asiakkaiden kanssa. Tässä tutkimuksessa asiakkaiden kehitystyö rajoittui pelkkiin haastatteluvastauksiin. Asiakkaita olisi voinut osallistaa myös erilaisiin yhteiskehittämismenetelmiin esimerkiksi aivoriiheen kehitysehdotuksia ideoitaessa. Kun kehitetty ratkaisu on aidosti käyttäjilleen hyödyllinen ja tarpeellinen, yrityksen riski epäonnistua ja tarjota sopimattomia ratkaisuja asiakkailleen pienenee (Koivisto ym. 2019, 151).

Arvioitaessa luotettavuutta tulee ottaa huomioon myös puolueettomuusnäkökulma. Tutkimuksen tulee olla arvovapaa, mutta silti tutkijan omat arvot ja asenteet vaikuttavat tutkimuksessa tehtyihin valintoihin ja tulkintoihin. Laadullisessa tutkimuksessa tiedostetaan, että se on väistämättä näin, koska tutkija on tutkimusasetelman laatija ja tulkitsija. (Vilka 2015; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Varsinkin, kun tutkija oli itse osana tutkimaansa yhteisöä ja sen toimintakulttuuria, tutkija pyrki ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavia itsenään, eikä antanut omien ennakkokäsitysten vaikuttaa tutkimukseen. Havainnoinnissa tutkija pyrki tekemään puolueettomia huomioita ja välttämään oletuksia. Tutkijan tavoitteena oli tehdä kaikki asiat tutkimuksessa niin sanotusti läpinäkyviksi niin hyvin kuin mahdollista. Tutkijan läheinen suhde tutkittavaan aiheeseen edesauttoi varmasti analyysin tekemisessä, mutta erityisesti lapsiharrastajien näkökulma oli tutkijalle aivan uutta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta mittaa myös toistettavuus. Vilkan (2015) mukaan laadullista tutkimusta ei kuitenkaan voi koskaan toistaa sellaisenaan, koska jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen. Toinen tutkija saattaisi päätyä erilaiseen tulokseen luokitellessaan ja tulkitessaan tutkimusaineistoa, mutta sitä ei kuitenkaan pidetä tutkimusmenetelmän tai tutkimuksen heikkoutena. Toisen tutkijan pitäisi kuitenkin samoilla tulkintasäännöillä löytää muiden tulkintojensa ohella myös se tulkinta, jonka tutkimuksen tekijä on esittänyt. Siksi tutkijan tulee pystyä tarkoin kuvaamaan ja perustelemaan tutkimusraportissaan, miten hän on päätenyt lopullisiin valintoihin, saavutettuihin tuloksiin ja johtopäätöksiin. Tutkimusraportti tulee kirjata niin, että lukijan on helppo seurata tutkimusprosessin kulkua. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 189; Vilka 2015.) Aikaa tutkimuksen tekemiseen oli riittävästi, joten tutkija pyrki

raportoimaan kaiken tekemänsä yksityiskohtaisesti. Raportoinnin laatua paransi myös mahdollisimman tarkkojen muistiinpanojen teko läpi koko tutkimusprosessin. Lisäksi luotettavuutta haettiin käyttämällä mahdollisimman monipuolista ja tuoretta lähdekirjallisuutta. Kansainvälisten artikkeleiden käyttö jäi melko niukaksi, joten sitä olisi voinut hyödyntää enemmän.

Laadullisen tutkimuksen aineistoa analysoitaessa toistettavuus koskee lähinnä tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia, sillä yleistäminen tehdään aina tulkinnasta eikä tutkimusaineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 189; Vilkkä 2015.) Toisin sanoen tämä tarkoittaa sitä, kuinka luotettava tutkijan tekemä analyysi aineistosta on. Tähän vaikuttavat kaikkien käytettävissä olevien aineistojen huomioon ottaminen, litteroinnin oikeellisuus ja tulosten vastaaminen tutkittavien ajatusmaailmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 189.) On kuitenkin hyvä muistaa, että tulkinta on aina tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välisen vuoropuhelun tulos (Vilkkä 2015).

## 5 YHTEENVETO

Opinnäytetyö aloitettiin keräämällä tietoa yhdistyksen nykyisestä palvelusta ja siihen kuuluvista osista. Työn tarkoituksena oli selvittää Boleron asiakaskokemuksen nykytila ja tunnistaa asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena oli erottaa palvelupolun kriittiset pisteet ja löytää arvonluonnin mahdollisuudet sekä kehittää toimivia ehdotuksia palvelun ja asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Tutkimuksen toteutukseen valittiin nelivaiheinen palvelumuotoilun prosessi, jonka päävaiheet ovat: löydä, määritä, kehitä ja tuota. Palvelumuotoilussa kaiken kehittämisen keskipisteenä on ihminen eli palvelun käyttäjä. Palvelumuotoilussa keskeistä on ymmärtää asiakkaan tarpeet ja toiminnan motiivit liittyen kehitettävään palveluun. (Tuulaniemi 2011, 66-67, 117.) Tiedon keruussa hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä kuten haastattelua sekä havainnointia. Työ rajattiin koskemaan seuran lapsiharrastajia, joten haastateltavina oli lapsiharrastajien vanhempia. Tämän lisäksi syvällistä ymmärrystä asiakkaista tutkittiin havainnoimalla sekä lasten että vanhempien toimintaa ja käyttäytymistä tanssiseuran salilla.

Tiedon keräämisen jälkeen saatu tieto analysoitiin ja kategorisoitiin samankaltaisuuskävyö-menetelmää (affinity diagram) hyödyntäen. Tutkimustulosten perusteella kuvattiin kolme erilaista asiakaspersoonaa: Aloittelija Alma, Harrastaja Hanna sekä Kilpailija Kimi. Jokaiselle asiakaspersoonalle luotiin myös asiakaskokemusta kuvaava palvelupolku. Palvelupolun avulla saatiin nostettua esiin toimintaan liittyviä kipupisteitä sekä tunnistettiin mahdollisuuksia, joita voisi hyödyntää entistä paremmin. Asiakasymmärrystä lasten vanhempien osalta havainnollistettiin empatiakartan avulla. Saatuja tuloksia pyrittiin kuvaamaan tekstin lisäksi myös selkeyttävin kuvin. Tunnistettuihin ongelmiin sekä mahdollisuuksiin ideoitiin kehitysehdotuksia. Ideoinnin apuna hyödynnettiin syntynyttä asiakasymmärrystä asiakastarpeista.

Työssä käsiteltiin palvelumuotoiluprosessin alkuvaiheet löydä-vaiheesta kehitä-vaiheeseen asti. Toimeksiantajayhdistyksen vastuulle jää loppuvaihe eli tulosten testaaminen, arviointi sekä toimeenpano. Syntyneistä kehitysideoista seuran johtokunnan on tarkoitus valita käyttöön parhaaksi katsomansa osat.

Lopuksi on hyvä muistaa, että asiakaskokemuksen kehittäminen ei lopu koskaan. Ylivoi- maisen asiakaskokemuksen rakentaminen on tahtotila. Kehityksen on oltava jatkuvaa,



sillä asiakkaiden tarpeet ja odotukset asiakaskokemukselle muuttuvat koko ajan. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 93.) Palvelumuotoilu on jatkuva prosessi, jossa opitaan ja testataan toistuvasti yhdessä käyttäjien kanssa. Yksittäisillä projekteilla voidaan toki kasvattaa yrityksen kilpailukykyä ja saada aikaa muutoksia, mutta palvelumuotoilun suurin liiketoiminta-arvo syntyy tavasta, jolla se muuttaa yrityksen toimintaa ja siellä toimijoiden ajattelua. (Koivisto ym. 2019, 158.)

## LÄHTEET

- Ahvenainen, P., Gylling, J. k. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi faneja. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Balfanz, H. & Lowe, L. 2019. Measuring Small Business Customer Satisfaction. *Journal of Business Case Studies (Online)*, 15(1), pp. 1-12. doi:10.19030/jbcs.v15i1.10276
- Breschi, R., Freundt, T., Orebäck, M., & Vollhardt, K. 2017. *The Expanding Role of Design in Creating an End-to-end Customer Experience*. New York: McKinsey & Company.
- Curedale, R. 2015. *Design thinking: Pocket guide*. 2nd edition. Topanga, CA: Design Community College Inc.
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. *Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki*. Helsinki: Talentum Pro.
- Gray D. 2017. Empathy Map Canvas. Viitattu 27.11.2019. <https://gamestorming.com/empathy-mapping/>
- Grönfors, M. 2018. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Kokonaisuudesta Valli, R. & Aarnos, E. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskelinen, K. 2019. Mikä on NPS ja miten sitä mitataan? Trustmary Finland Oy. Viitattu 30.10.2019. <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/mika-on-nps-ja-miten-sita-mitataan/>
- Filenius, M. 2015. *Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä: Docendo.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Koivisto, M. Säynäjäkangas, J. Forsberg, S. 2019. *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent.
- Korkiakoski, K. 2019. *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen*. Helsinki: Alma Talent.
- Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat - tilanne, muutokset ja tulevaisuus. Valtioneuvosto. Viitattu 4.1.2020. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161059/Suomalaiset%20liikunta-%20ja%20urheiluseurat.pdf>
- Kronqvist, J. 2016. Kolme palvelumuotoilijan keskeistä kyvykkyyttä. Sytyke. Viitattu 4.1.2020. <http://www.sytyke.org/palvelumuotoilu/kolme-palvelumuotoilijan-keskeista-kyvykkytta/>
- Kronqvist, J. 2018. Muotoilu keskittyy olennaiseen. Kokonaisuudesta Tikka, V. & Gävert, N. 2018. *Designin uusi aalto: Merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Siltala.
- Kurronen, J. 2013. *Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun*. Espoo: Espoon kaupunki.
- Leinonen, M. Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. 2017. *Kyselyhaastattelu. Luku 3 kokonaisuudesta Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. L. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.

- Lerner, J.S. Li, Y. Valdesolo, P. & Kassam, K.S. 2015. Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology*, 66, pp. 799-823.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum..
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pohjola, J. 2019. Brändin ilmeen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.
- Reason, Flu, M. B., Lxvlie, L. & LÂ2vlie, L. 2015. Service Design for Business. Wiley.
- Reichheld, F. 2006. The ultimate question: Driving good profits and true growth. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Reichheld, F. 2003. The one number you need to grow. *The Harvard Business Review*, Dec. 2003, [hbr.org/2003/12/the-onenumber-you-need-to-grow](https://hbr.org/2003/12/the-onenumber-you-need-to-grow). Viitattu 3.11.2019. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Rychalski, A. & Hudson, S. 2017. Asymmetric effects of customer emotions on satisfaction and loyalty in a utilitarian service context. *Journal of Business Research*, 71, pp. 84-91. doi:10.1016/j.jbusres.2016.10.014.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 16.12.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Siipola, S. 2017. Yhdistyksen verotus ja verovapaus. Talousverkko. Viitattu 4.1.2020. <https://www.talousverkko.fi/yhdistyksen-verotus-ja-verovapaus/>
- Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is service design doing: Applying service design thinking in the real world : a practitioners' handbook. First Edition. Sebastopol: O'Reilly.
- Tanssiurheiluseura Bolero Ry. Tanssijan polku -hanke. Viitattu 4.12.2019. <https://www.bolero-turku.fi/tanssijan-polku/>
- Taskulaskuri. 2019. NPS-laskin. Viitattu 21.11.2019. <https://www.taskulaskuri.fi/liiketoiminta/nps-laskin/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media.
- Valli, R. & Aaltola, J. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

## LIITE 1 Haastattelurunko

1. Taustatiedot
  - a. Minkä ikäinen lapsesi on?
  - b. Kuinka monta vuotta lapsesi on käynyt tanssiseuran tunneilla?
  - c. Mitä muita harrastuksia lapsellasi on tanssin lisäksi?
2. Miten kuvailisit kokemustasi Bolerosta yhdellä sanalla (adjektiivilla)?
3. Kuvaile parasta kokemustasi tanssiseuran toiminnassa?
4. Kuvaile ikävintä kokemustasi tanssiseuran toiminnassa? Annoitko palautetta, jos niin kenelle ja miten palaute käsiteltiin?
5. Miten muuttaisit tanssiseuran toimintaa?
6. Mikä tanssiseuran toiminnassa on tärkeintä?
7. Minkälaista palautetta olet kuullut muilta harrastajilta tai vanhemmilta?
8. Minkälaisia kokemuksia sinulla on muiden (tanssi)urheiluseurojen palveluista?
  - a. Mikä siellä oli hyvää?
  - b. Mikä oli huonoa?
9. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Boleroa ystävillesi tai tuttavillesi? Asteikolla 0-10.
  - a. Mikä on pääsyy arvosanalle?
10. Minkälainen olisi unelmiesi tanssiseura?

